



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Výběr a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci  
Employee Selection and Adaptation in the Selected Organization

Student: Bc. Klára Moravčíková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Maková, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Klára Moravčíková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: **Výběr a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci**  
**Employee Selection and Adaptation in the Selected Organization**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců
  3. Charakteristika organizace
  4. Analýza systému výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.  
KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.  
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Maková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014

Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Prohlášení o samostatném vypracování diplomové práce**

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1,2,3,4, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila. Všechny použité informační zdroje jsem uvedla v seznamu literatury a patřičně citovala v diplomové práci.

V Ostravě dne 25. 4. 2014



Bc. Klára Moravčíková

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí diplomové práce Ing. Kateřině Makové, Ph.D. za její vedení, odbornou konzultaci, věcné rady a připomínky při jejím zpracování. Dále bych chtěla poděkovat Bc. Monice Němečkové, Ing. Jaroslavu Bartošovi a Ing. Marku Žákovi za odbornou pomoc. V neposlední řadě děkuji své rodině a příteli za jejich podporu.

## Obsah

1.	Úvod .....	5
2.	Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců .....	7
2.1	Výběr pracovníků .....	7
2.1.1	Proces výběru pracovníků .....	7
2.1.2	Kritéria výběru pracovníků – predátory výkonu .....	9
2.1.3	Metody výběru pracovníků .....	11
2.2	Adaptace pracovníků .....	21
2.2.1	Cíle adaptace .....	22
2.2.2	Význam adaptace .....	23
2.2.3	Fáze adaptace .....	25
2.2.4	Adaptační programy .....	26
2.2.5	Individuální plány adaptace pracovníků .....	28
3.	Charakteristika organizace .....	31
3.1	Historie organizace Staveska .....	31
3.2	Předmět činnosti organizace a její rozdělení divizí .....	31
3.3	Organizační struktura .....	32
3.4	Cíle, strategie a politika organizace Staveska .....	33
4.	Analýza systému výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci.....	38
4.1	Personální činnost.....	38
4.2	Metody výběru pracovníků.....	39
4.2.1	Analýza dokumentace uchazečů .....	39
4.2.2	Výběrový rozhovor .....	40
4.2.3	Testy pracovní způsobilosti.....	41
4.2.4	Lékařská prohlídka .....	42
4.3	Vyhodnocení uchazečů.....	42
4.4	Přijímání nového pracovníka.....	42
4.4.1	Podniková kolektivní smlouva .....	42
4.4.2	Pracovní smlouva .....	43
4.4.3	Školení.....	44
4.5	Adaptace pracovníků .....	44

4.6	Dotazník.....	46
4.6.1	Závěrečná zpráva.....	47
4.6.2	Analýza a vyhodnocení dotazníku .....	47
5.	Návrhy a doporučení .....	63
5.1	Personální činnost.....	63
5.2	Proces výběru nového pracovníka .....	64
5.3	Přijímání nového pracovníka.....	65
5.4	Adaptace nového pracovníka.....	66
6.	Závěr.....	68
	Seznam použité literatury .....	70
	Seznam zkratk .....	73
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam obrázků	
	Seznam grafů	
	Seznam tabulek	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

## 1. Úvod

Tématem této diplomové práce je způsob výběru a adaptace zaměstnanců. V dnešní době se organizace snaží ušetřit své náklady snad v každé části podniku. Výjimkou není ani oblast řízení lidských zdrojů, kde jsou na úkor jejich snižování často podceňovány určité postupy a metody, jež je vhodné v oblasti výběru a adaptace využívat. Bohužel jen málo organizací se v současnosti této problematice zabývá natolik, že se jí věnuje svědomitě, je si vědoma jejich předností a sama hledá nová lepší řešení k zdokonalení.

Během výběrového řízení se uchazeč často setkává s neprofesionalitou a již v této fázi si postupně dotvází názor o dané organizaci. Každá organizace by měla usilovat o zajištění takového průběhu výběrového řízení, aby nejen přesvědčila nového uchazeče o svých kvalitách, ale také aby v něm vyvolala pocit, že uchazeč chce být její součástí. Rovněž by měla vyvinout dostatečnou snahu, aby dokázala mezi všemi kandidáty najít právě takového, který bude nejlépe splňovat její požadavky na pracovní pozici. Často jsou však tato výběrová řízení obcházena určitým doporučením a protekcí, které sebou nese riziko špatného výběru pracovníka.

Proces adaptace mnohé organizace podceňují natolik, že jej vůbec u nových zaměstnanců neuplatňují. Přesto každá organizace většinou disponuje určitým adaptačním plánem či programem, ale nepřistupuje k němu důsledně. I z toho důvodu jen málo organizací dnes dává šanci nadaným absolventům škol, kteří nemají pracovní praxi a zkušenosti. Přesto právě absolvent si sebou do nového zaměstnání nenese žádné zažité, nežádoucí návyky, které by mohly adaptaci na pracovní prostředí více ztížit.

Přes veškeré snahy organizací zjednodušit, zrychlit nebo snížit náklady při výběru, přijímání a adaptaci zaměstnance, by si měla výběrová řízení a přijímání nového pracovníka zachovávat určitou úroveň, odbornost a pravidla. Rovněž by nemělo být opomíjeno, že zaměstnanci by měla být v prvních měsících po jeho nástupu věnována vyšší pozornost. V opačném případě se organizace mohou dostat do situace se zvýšenou fluktuací svých pracovníků, což může vyvolat zase jen zvýšení nákladů při výběru uchazečů a problému práce personálního oddělení.

Cílem této diplomové práce je analýza způsobu jakým probíhá výběr a adaptace pracovníků ve vybrané organizaci. Na základě zjištěných skutečností budou navržena možná lepší řešení a postupy pro výběr a adaptaci s ohledem na to, aby bylo dosaženo optimalizace těchto procesů, jež budou pro organizaci přínosem.



Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část bude věnována výběru pracovníka a jeho následné adaptaci na pracoviště a pracovní prostředí. Informace uvedené v této části budou sepsány za pomoci odborné literatury, jejíž součástí budou jak české, tak i zahraniční zdroje.

Teoretická část diplomové práce bude zaměřena na problematiku řízení lidských zdrojů. Konkrétně bude zaměřena na postupy výběru a adaptaci nového pracovníka v organizaci.

V praktické části bude nejprve představena organizace Staveska, na které budou následně aplikovány poznatky z teoretické části. Tato organizace je vybrána, protože je jednou z nejznámějších organizací s pobočkou divize Silničního stavitelství v autorčině místě bydliště.

Úvod praktické části bude věnován představení společnosti, její historii, jejím cílům, jejím předmětem činnosti, její strategii a politice. Stěžejní pro práci však bude provedená analýza systému výběru a adaptace pracovníků, pro jejíž potřeby bude využito rozhovorů s personální manažerkou, oblastním manažerem, technicko-hospodářským pracovníkem. V neposlední řadě bude také provedeno dotazníkového šetření a analýza dokumentů dané organizace.

## **2. Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců**

Výběr pracovníků je jen jednou z činností zabezpečování lidských zdrojů. Samotnému výběru pracovníků předchází proces jejich získávání, vychází z identifikace potřeby pracovníků, která nachází v podniku výraz zpravidla v různých typech personálního plánu. [3]

### **2.1 Výběr pracovníků**

Úkolem výběru pracovníků je posouzení a rozhodnutí, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě. [20] V tomto rozsahu lze považovat výběr za strategicko-personální činnost, protože ovlivňuje kvalitu pracovníků organizace. [11]

Výběr pracovníků bývá finančně nákladný a časově náročný, avšak z hlediska možných důsledků špatné volby je velmi užitečné věnovat mu dostatek času i prostředků. Na výběru pracovníků by se měli podílet personální specialisté i vedoucí pracovníci, při výběru pracovníků běžně spolupracují také externí odborníci. [11] Úkolem výběru pracovníků je brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu. [12] Výběr pracovníků je situací, v níž se střetávají dvě strany – organizace a uchazeč se svými nabídkami; organizace vybírá pracovníka a pracovník vybírá organizaci. Proces výběru proces a jednání s uchazeči by tedy měly probíhat na partnerské úrovni.

Jak bylo již uvedeno, kvalitní výběr je ovlivněn dostatečným počtem kvalitních uchazečů. V literatuře se objevují různé doporučené počty uchazečů, a to standardně v rozpětí tři až deset uchazečů na jednu pracovní pozici. Větší počet uchazečů nabývá významu pouze tehdy, jsou-li všichni pro danou pozici vhodní. Optimální počet uchazečů pro obsazení pracovní pozice se vždy odvíjí od konkrétní situace, charakteru dané pozice a od možností jejího obsazení. [11]

#### **2.1.1 Proces výběru pracovníků**

Proces výběru pracovníků je posloupností určitých kroků směřujících k rozhodnutí, kterému z kandidátů bude pracovní místo nabídnuto a obsadí pracovní pozici. Výběrový proces je standardně vymezován od momentu, kdy se uchazeč přihlásí k výběrovému řízení, až do chvíle, kdy je rozhodnuto o přijetí jednoho z nich. [11] Výběr pracovníka může probíhat v následujících krocích: [4]

1. zkoumání dotazníků a jiných dokumentů uchazeče,

2. předběžný pohovor doplňující některé skutečnosti obsažené v dotazníku a ostatních dokumentech,
3. testování uchazečů pomocí testů pracovní způsobilosti nebo pomocí assessment centre,
4. výběrový nebo-li přijímací pohovor,
5. zkoumání referencí (formulář, ústní informace),
6. lékařské vyšetření,
7. rozhodnutí o přijetí pracovníka,
8. informování uchazeče o rozhodnutí – s nabídkou zaměstnání (informování ostatních uchazečů o nepřijetí).

Tento koncept výběrového procesu obsahuje i fázi předvýběru, jehož úkolem je posouzení vhodnosti uchazečů. Uchazeči jsou porovnáváni s klíčovými kritérii pracovního místa a jsou z pravidla rozděleni do skupin, např. skupina velmi vhodných, méně vhodných (ale přijatelných) a zcela nevhodných. V případě nedostatečného počtu velmi vhodných uchazečů bývají někteří z méně vhodných uchazečů přiřazeni k výběrové skupině velmi vhodných, případně se méně vhodní uchazeči stávají rezervou k výběru. V rámci předvýběru bývají podle potřeby uskutečňovány i telefonické rozhovory s uchazeči.

K výše uvedené posloupnosti kroků je třeba zmínit, že se nejedná o jedinou možnou alternativu průběhu výběrového procesu. Jeho průběh se může odlišovat např. v tom, zda výběrový (přijímací) rozhovor bude předcházet nebo následovat testování způsobilosti či assessment centre, nebo v tom, kdy bude vyžadováno lékařské vyšetření či reference. Podoba výběrového procesu je závislá na mnoha okolnostech – na charakteru obsazované pracovní pozice, na specifických potřebách a zvyklostech organizace atd. Výběrový proces se zpravidla liší při obsazování pracovní pozice z vnitřních nebo vnějších zdrojů, kdy v případě vnitřních zdrojů nebude některé z výše uvedených kroků nutné provádět, např. některé dokumenty a informace o uchazeči mohou být v organizaci již k dispozici, či v případě, že uchazeč zná pracoviště a potenciální spolupracovníky, nebude třeba realizovat předvedení pracoviště a představení pracovníka.

Výběrová řízení bývají uskutečňována ve více kolech. V tomto případě první kolo zajišťují většinou personalisté, na realizaci dalších kol se již ve větší míře podílejí nadřízení, interní či externí experti, např. psychologové. První kolo standardně zahrnuje předvýběr, tj. vyloučení nevhodných uchazečů a navázání kontaktu s vhodnými uchazeči. V dalším kole dochází ke shromažďování a analyzování informací o uchazečích získané testováním způsobilosti,

z assessment centre, z lékařského vyšetření, je realizován první pohovor s uchazeči a jsou zkoumány reference. V souvislosti se sběrem informací bývají uskutečňovány další rozhovory (s potenciálním nadřízeným, s expertem), poté může být uchazeči předvedeno pracoviště a může být představen spolupracovníkům. Po rozhodnutí o přijetí je následně uchazeči pracovní místo nabídnuto. [11]

### 2.1.2 Kritéria výběru pracovníků – predátory výkonu

Klíčovým úkolem výběru je porovnání kompetencí uchazeče s nároky práce, role na daném místě a posouzení jeho vhodnosti. K tomu je nezbytné stanovit kritéria úspěšnosti práce, prediktory úspěšného výkonu a metody, jež budou ke zjišťování úspěšnosti výkonu využity.

Tradiční modely, které specifikují požadavky na pracovníky a dávají rámec pro výběrový rozhovor, jsou sedmibodový model vypracovaný Rodgerem a pětistupňový Munro-Frazerův model. **Sedmibodový model** obsahuje: [1]

1. fyzické vlastnosti (zdraví, tělesná stavba, vzhled, držení těla, mluva),
2. vědomosti a dovednosti (vzdělání, kvalifikace, zkušenosti),
3. všeobecnou inteligenci (základní intelektuální schopnosti),
4. zvláštní schopnosti (mechanické, manuální zručnost, obratnost v používání slov či čísel),
5. zájmy (intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské, umělecké aktivity),
6. dispozice, tj. sklon (přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, spoléhání sama na sebe),
7. okolnosti, tj. zázemí (soukromí, rodina, zaměstnání členů rodiny).

**Pětistupňový model** zahrnuje: [1]

1. vliv na ostatní (tělesná stavba, vzhled, mluva),
2. získanou kvalifikaci (vzdělání, pracovní zkušenosti),
3. vrozené schopnosti (přirozená rychlost chápání, schopnost se učit),
4. motivaci (osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmito cíli jít),
5. emocionální ustrojení (citová stabilita, schopnost překonávat stres, schopnost vycházet s lidmi).

Většinou je pro účely výběru pracovníků využíván přístup založený na kompetencích-schopnostech (s důrazem na schopnosti chování) pracovníka pro určitou pracovní pozici.

Tento přístup se zaměřuje spíše na osobu než na práci, jeho výsledkem je analýza kompetencí pracovníka pro efektivní výkon na dané pozici. Přístup založený na kompetencích napomáhá rozpoznat, která metoda výběru poskytne patrně užitečné informace.

Probíraným tématem v teorii i praxi personální práce je platnost a spolehlivost prediktorů výkonu a na nich založených metod výběru. Validita prediktorů znázorňuje míru, v jaké určitý prediktor předpovídá úspěšný výkon práce. [11]

Vyšší validita je očekávána, když míra přesně odráží stupeň, v němž pracovní výkon závisí na třech druzích charakteristik: [21]

- *univerzálních – charakteristiky vyžadované každou prací,*
- *vázaných na určité povolání – charakteristiky vyžadované určitou prací,*
- *vztahových – charakteristiky potřebné pro vytvoření vztahů ve specifických zaměřeních.*“

Autoři dále uvádějí, že u minimálně 90 % prací je efektivní výkonnost závislá na třech univerzálních charakteristikách, a to na kognitivních schopnostech (schopnostech učit se), validitě (tělesná a duševní energie) a významu (důležitosti) práce (soustředění na práci, pracovní etika či pohlcení prací). Charakteristika v oblasti povolání umožňuje efektivní aktivitu v určité oblasti, určité práce nebo skupiny prací vyžadující určité specifické schopnosti (např. numerické u účetního oproti učiteli češtiny), speciální vědomosti a určité charakteristiky osobnosti (např. emoční citlivost u umělce). Vztahové charakteristiky vymezují vztah mezi jedincem a pracovním zaměřením, např. vztah člověk-prostředí, vztah člověk-organizace. [21]

Dělení z hlediska času prediktorů na:

- ✓ prediktory založené na minulosti (reference, životopisná údaje),
- ✓ prediktory založené na současnosti (rozhovor, testy, pracovní vzorky, sebehodnocení, assessment centre),
- ✓ prediktory založené na budoucnosti (rozhovor, situační metody).

Nedostatky tohoto klasického modelu, jimiž je opomíjení dalších aspektů, které mají vztah k řízení výběrové procedury, jako jsou např. rozhodovací proces, vztah mezi zaměstnavatelem a uchazečem, situace na trhu práce apod., omezuje tzv. koncept cyklického designu. Jedná se o způsob, jak sestavit efektivní výběrovou proceduru: [11]

1. definice (definovat účel výběrové procedury a určit její funkci),

2. analýza (definovat specifické požadavky na základě kulturní úrovně organizace – zaměstnavatelská politika, etické standardy dané organizace – a jejich převedení do kritérií),
3. syntéza (vytvoření projektu výběrové procedury na základě předchozích kroků),
4. simulace (testování prediktivních a ekonomických vlastností výběrové procedury, např. kapacita, validita, efektivita, cena, časová náročnost ad. – buď empiricky, nebo pomocí statistických simulačních modelů),
5. zhodnocení (zvážení hodnoty vlastností výběrové procedury, jež jsou uvedeny ve čtvrtém bodě, zda je postup jako celek efektivní vzhledem k požadavkům a potřebám uživatele),
6. rozhodovací proces (rozhodnutí, zda je procedura vhodná k použití a v případě zamítnutí návrat zpět ke třetímu nebo druhému bodu).

Výše zmíněné kroky by měly být součástí vývoje každé výběrové baterie, protože umožňují vyhnout se chybám vznikající při intuitivním výběru prediktorů na základě osobních preferencí. [21]

### **2.1.3 Metody výběru pracovníků**

Metody výběru pracovníků jsou používány k posouzení jednotlivých uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa s cílem dospět k rozhodnutí, který z uchazečů je pro danou pozici nejvhodnější. Existuje řada metod k výběru pracovníků, avšak žádná z nich nedokáže zcela spolehlivě zaručit úspěšnost vybraného pracovníka. Žádná univerzální a nejlepší metoda výběru pracovníků neexistuje, v praxi se tak osvědčuje kombinace více metod.

Mezi možné metody výběru pracovníků patří:

- analýza dokumentů uchazeče:
  - životopis a motivační dopis,
  - firemní dotazník, osobní dotazník,
  - ústní, písemné reference, pracovní posudek,
  - lékařské vyšetření,
- výběrový rozhovor,
- testy pracovní způsobilosti:
  - testy výkonové (testy schopností),
  - testy osobnosti,

- assessment centre (soubor výběrových metod).

Přijetí pracovníka na zkušební dobu je také zahrnováno mezi metody výběru. Poměrně neobvyklou a diskutabilní je varianta této metody, kterou je přijetí dvou či více pracovníků na jedno pracovní místo, z nichž je po zkušební době vybrán ten, který se osvědčil lépe. [11]

### 2.1.3.1 Analýza dokumentace uchazečů

Analýza dokumentace uchazeče je základní metodou výběru (či předvýběru). Dokumenty uchazečů obsahují firemní dotazník pro uchazeče – žádost o zaměstnání, životopis, motivační dopis, doklady o vzdělání a další certifikáty dokládající kvalifikaci uchazeče, přehled publikační činnosti, lékařské vyšetření, reference apod. Předloženými dokumenty oslovuje uchazeč potenciálního zaměstnavatele, jsou zdrojem informací o základních předpokladech uchazeče o dané pracovní místo – o dosaženém vzdělání a praxi. [11] Zpracování životopisu je jedním z prvních kroků, který musí uchazeč udělat a nepodcenit jeho přípravu, protože je zároveň i tím prvním, co jej bude reprezentovat. Velmi často však může být také tím posledním. Zaměstnavatel o uchazeči doposud vůbec nic neví a jediné, co mu v tomto okamžiku umožní udělat si o něm představu, je právě životopis. [18] O uchazeči vypovídá taktéž forma písemností – úroveň jazykového zpracování, úprava materiálů a pečlivost jejich zpracování ad. Věnovat dostatečnou pozornost analýze dokumentace uchazečů je velmi důležité, protože uchazeči uvádějí často ve svých materiálech zkreslené i nepravdivé informace o svém vzdělání, o svých zaměstnáních a pracovních zkušenostech, přitom tyto materiály uchazečů vždy slouží jako vodítko k výběrovému rozhovoru.

V současnost době je standardně očekáván **strukturovaný životopis**. [11] Předpokládá se, že je stručný, přehledný, systematický a logický. Do oddělených odstavců jsou zvlášť seskupeny osobní údaje, dosažené vzdělání a odborná praxe. Chronologie vzdělání a praxe bývá seřazena od nejnovějších událostí k nejstarším. Ze strany zaměstnavatele je kladen zvláštní důraz na uvedení stručného popisu pracovních činností vykonaných v předchozích zaměstnáních, protože pouhý název práce příliš nevypovídá o uchazečově pracovní způsobilosti.

Při hodnocení životopisu je sledováno: [5]

- jak často měnil uchazeč vzdělávací zařízení a zaměstnavatele,
- zda lze vysledovat ve změnách spojitost a cílevědomost,
- zda úspěšně ukončil uchazeč zahájené studium,
- jak dlouho trval pracovní poměr uchazeče u zaměstnavatelů,

- jaké důvody vedly ke změně v různých funkcích,
- zda se odpovědnost a pravomoci v pracovních činnostech uchazeče rozlišovaly nebo zužovaly (zda byl uchazeč povýšen nebo byl převeden na nižší funkci),
- zda existují rezervy mezi úseky ve vzdělání a zaměstnání uchazeče,
- zda byly pracovní poměry uchazeče ukončeny předčasně, k neobvyklému termínu,
- zda se shodují časové údaje zmíněné v životopise s časovými údaji na vysvědčeních a pracovních posudcích.

**Motivační dopis** uchazeče je „průvodním dopisem“ k písemným materiálům, které předkládá a jehož podoba by měla vzbudit pozornost posuzovatele. Motivační dopis by měl vyjadřovat zájem uchazeče o pozici v dané organizaci a jeho způsobilost pro danou pozici v míře odpovídající skutečnosti, bez přehnaného vychvalování své osoby.

Součástí dokumentace uchazečů jsou také **firemní dotazníky** (žádosti o zaměstnání) nebo **osobní dotazníky**. [11] Výhoda spočívá v tom, že od uchazeče požaduje přesné a určité údaje a směřuje ho k odpovědím na položené otázky. [5] Dotazníky jsou využívány jak při předvýběru pracovníků, tak i v průběhu výběru. Standardní dotazníky zahrnují identifikační údaje pracovníka, přehled jeho vzdělání (období studia, název škol, obory studia), dalšího odborného vzdělávání (odborné kurzy), jazykové znalosti a schopnosti a dovednosti, např. práce na PC, řidičský průkaz ad. [11] Jsou shromažďovány informace např. o stávajícím pracovním poměru, výpovědní době a termínu ukončení pracovního poměru, nejdříve možném termínu nástupu, o době případného závazku mlčenlivosti, o důvodech změny zaměstnání v dané organizaci, odkud uchazeč zná danou organizaci nebo kdo mu zaměstnání doporučil atd. [5] Specifickým typem dotazníku je tzv. životopisný dotazník, který je používán obzvláště při předvýběru v případě velkého počtu uchazečů. Tento dotazník zahrnuje kromě základních informací o uchazeči otázky, které se týkají dosavadního průběhu jeho profesního života, zájmů apod. Při konstrukci je dotazník předložen pracovníkům organizace a jsou porovnávány odpovědi úspěšných a neúspěšných pracovníků, kteří daná místa zastávají, aby se daly stanovit rozdíly v jejich životopisných údajích. V dotazníku jsou poté pouze otázky, které jsou výrazně „třídící“, umožňují rozlišení uchazečů podle úspěchu či neúspěchu v jejich pracovní minulosti. [10] Vzory odpovědí od vlastních úspěšných pracovníků, kteří na konstrukci dotazníku spolupracovali, tvoří „ideální profil“ a jsou využívány k posouzení uchazečů. [11]

K výběru pracovníků jsou používány **ústní či písemné reference a pracovní posudky** z předchozích pracovišť. Názory na jejich spolehlivost jsou různé. Psané reference nebo



pracovní posudky bývají považovány za spolehlivější proto, že se předpokládá, že co je napsáno, je závaznější. Nevýhodou těchto písemných referencí a posudků je skutečnost, že jsou volným popisem, jehož obsah nemusí mít žádoucí vypovídací hodnotu. Naopak ústní reference bývají považovány za cennější, protože jsou a mohou poskytnout více informací v odpovědích na otázky. Vhodným řešením je využití standardizovaného dotazníku k referencím, který umožňuje získat odpovědi na požadované otázky, a jeho případné upřesnění v následujícím rozhovoru. Pokud se týká spolehlivosti referencí, nelze nikdy vyloučit jejich zkreslení, ať v pozitivním či negativním směru. Důvodem k pozitivnímu zkreslení referencí může být snaha pomoci odcházejícímu pracovníkovi, nebo jsou mu kladné reference přislíbeny k jeho souhlasu s odchodem. Negativní zkreslení referencí většinou vyplývá z problémů v mezilidských vztazích na pracovišti. [11]

**Lékařské vyšetření** se jako metoda výběru pracovníků využívá především v takových případech, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví (např. v potravinářství). Řada organizací se však tímto způsobem brání přijímání uchazečů s poškozeným zdravím na místa, kde by povaha práce mohla zapříčinit další zhoršení zdravotního stavu, a tedy i potíže např. s opětovným obsazováním pracovního místa. [12]

### 2.1.3.2 Výběrový rozhovor

Výběrový rozhovor či jen rozhovor je nejpoužívanější a podle názoru rozhodující většiny teoretiků i praktiků nejvhodnější a klíčovou metodou výběru pracovníků. [12] Jeho úkolem je posoudit předpoklady uchazeče vzhledem k obsazované pracovní pozici.

Výběrové rozhovory lze rozlišovat podle počtu účastníků, a to na straně tazatelů i na straně uchazečů. Individuální rozhovor (rozhovor typu 1+1, tj. diskuze mezi čtyřma očima) je nejběžnější metodou, která nabízí nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu (vztahu) mezi tazatelem (vedoucím rozhovoru) a uchazečem. Nevýhoda tohoto rozhovoru je v nebezpečí chybného rozhodnutí pouze jediného tazatele (oproti tomu „více lidí, více vidí a slyší) – více tazatelů má více postřehů). V praxi je využívána **série individuálních rozhovorů**, která problém jediného tazatele do určité míry řeší.

**Výběrový panel** představuje v případě dvou tazatelů zpravidla personalista a potenciální nadřízený.

**Výběrová komise** je oficiálnější, zpravidla větší výběrový panel, avšak od výběrového panelu se liší např. předem určeným závazným postupem výběrového řízení od chvíle jeho vyhlášení do chvíle uzavření výsledků. Výběrová komise bývá oficiálně jmenována. [11]

**Skupinový (hromadný) rozhovor** je pohovor, kde na jedné straně je skupina uchazečů, na druhé straně jeden nebo více posuzovatelů. Využívá se spíše pro dílčí posouzení skutečností, především pro posouzení chování každého uchazeče ve skupině. [12]

Na základě míry strukturovanosti výběrového rozhovoru je možné rozlišovat tři typy rozhovorů. **Nestrukturovaný rozhovor** je improvizací bez přípravy témat a otázek, nezaručuje porovnatelnost uchazečů ani řízení rozhovoru k jeho cíli, tj. získání relevantních informací o uchazeči vzhledem k obsazované pracovní pozici. [11] **Strukturovaný (standardizovaný) rozhovor** je předem připravený s pevně daným seznamem otázek, které umožní relevantní informace pro výběrové rozhodnutí a které jsou v pevném pořadí. Tento typ rozhovoru umožňuje snadnou porovnatelnost uchazečů a všem kandidátům příležitost odpovědět na otázky. Nevýhodou je, že neumožňuje rozvíjet rozhovor. [8] **Polostrukturovaný (polostandardizovaný) rozhovor** vychází z připravených okruhů otázek, které tazatel rozvíjí podle potřeby během rozhovoru. [11]

### *Vedení výběrového rozhovoru*

Obecně je možné říci, že **cílem výběrového rozhovoru** je zjistit:

- jaký je opravdový zájem uchazeče o danou pracovní pozici,
- jaké jsou skutečné předpoklady uchazeče pro danou pozici,
- jak by zvládl uchazeč práci na daném místě, jakého pracovní výkonu by byl schopen,
- jak by byl uchazeč schopen přizpůsobit se danému sociálnímu prostředí organizace,
- jaké jsou předpoklady následujícího rozvoje uchazeče,
- jakou pracovní životnost uchazeče lze očekávat.

Tazatel (vedoucí výběrového rozhovoru) by se měl v průběhu rozhovoru koncentrovat obzvláště na oblasti, o nichž nelze získat informace z uchazečovy dokumentace, tj.:

- předpoklady k práci,
- představa o profesionální úrovni uchazeče,
- posudek osobnosti uchazeče v souladu s nároky pracovní činnosti na daném místě (vlastnosti, postoje atd.),
- posouzení uchazeče a jeho vystupování (vnější dojem apod.),
- úroveň komunikace schopností (úroveň vyjadřování, rychlost odpovědí ad.),
- všeobecný rozhled,
- reakce uchazeče (např. na stres) ad.

Uskutečňování výběrového rozhovoru má vždy tři etapy – **přípravu výběrového rozhovoru, vedení výběrového rozhovoru a hodnocení uchazeče.** [11]

### ***Typy výběrových rozhovorů***

Výběrové rozhovory mohou být různé obsahové struktury. Scénář (plán) je rozdílný podle typu rozhovoru. **Tradiční výběrový rozhovor** může probíhat v následujících bodech:

1. rekapitulace účelu návštěvy,
2. položení „startující otázky“,
3. stručné informování uchazeče o organizaci,
4. zjištění informací o uchazeči – vyzvat uchazeče ke sdělení o své osobě,
5. podrobněji informovat o profilu pracovního místa, specifikovat požadavky na pracovníka,
6. dát prostor dotazům uchazeče,
7. poděkování uchazeči za účast a informovat ho o způsobu a termínu sdělení výsledku.

**Behaviorální výběrový rozhovor – rozhovor zaměřený na chování uchazeče** – se od tradičního výběrového rozhovoru liší ve způsobu kladení otázek, kdy je uchazeč vyzván k popisu svého chování v konkrétních pracovních situacích, které v minulosti řešil. Po uchazeči je požadováno, aby popsal a vysvětlil své chování v situaci, kdy např. potřeboval o něčem přesvědčit své nadřízené a kolegy, kdy narazil na určitý pracovní problém, řešil konflikt mezi zaměstnanci apod. Výhodou behaviorálního rozhovoru je objektivita posouzení uchazeče a možnost posoudit určité sociální dovednosti. Tento typ rozhovoru vychází z předpokladu, že pro odpověď budoucího pracovního výkonu je spolehlivější poznat, jak se uchazeč v obdobných pracovních situacích choval v minulosti.

**Multimodální výběrový rozhovor** počítá s mnohými nedostatky výběrových rozhovorů zjištěné výzkumem. Výstupem realizace tohoto rozhovoru je pevný seznam osmi komponent. Pět z nich slouží diagnostickému účelu a tři mají zajistit přirozený průběh rozhovoru, popř. informovat uchazeče o organizaci a její činnosti:

1. začátek rozhovoru – nehodnotí se,
2. vlastní představení uchazeče – posouzení podle dimenzí chování na určité stupnici,
3. profesní orientace uchazeče a výběr organizace – vyhodnocení odpovědí realizováno na základě stupnice chování,
4. volný rozhovor – souhrnné posouzení dojmu uchazeče,

5. životopisné otázky – zaměřené na požadavky, které jsou posuzovány na základě víceúrovňové stupnice chování,
6. vyvážené informace od tazatele o pracovním místě a o organizaci,
7. situační otázky – jsou kladeny a posuzovány na víceúrovňové stupnici chování,
8. závěr rozhovoru.

Multimodální rozhovor má výhodu v tom, že jsou v něm integrovány životopisné a situační otázky. [11]

### **2.1.3.3 Testy pracovní způsobilosti**

Pracovní způsobilost definuje míru, v jaké jedinec splňuje nároky na pracovní činnost na určitém pracovním místě. V širším záběru obsahují požadavky na způsobilost a odbornost jedince, jeho vzdělání, znalosti a dovednosti, osobní charakteristiky a další způsobilosti, např. morální či fyzické.

Testy pracovní způsobilosti tvoří významnou skupinou výběrových metod. Jedná se o:

- psychologickou diagnostiku, jež je nástrojem měření individuálních charakteristik uchazečů,
- testy a zkoušky znalostí a dovedností zaměřující se k činnosti na obsazované pracovní pozici.

Psychologického posouzení uchazečů je využíváno nejčastěji u pozic na úrovni středního managementu a u vedoucích týmů a u pracovníků, na které jsou kladeny určité psychické nároky. Psychologické metody jsou různě kvalifikovány. Například:

- klinické metody,
- testové metody:
  - výkonové testy (testy inteligence, testy speciálních schopností, testy vědomostí),
  - testy osobnosti (projektivní testy, objektivní testy),
- přístrojové metody (neuropsychologické vyšetření aj.).

Úlohou psychologických testů při výběru pracovníků je porovnání schopností osobnosti uchazečů s požadovanými schopnostmi na daném pracovním místě. Aby mohly být testy všeobecně použitelné, musí mít základní požadované vlastnosti, kterými jsou validita, reliabilita, standardizace a objektivita. [11]

### ***Výkonové testy (testy schopností)***

Výkonové testy eliminují vznik subjektivní chyby na straně probanda i psychologa. U těchto testů jsou vytvořeny normy, které umožňují srovnání jednotlivce s průměrem, případně stanovit hodnotu nadprůměrného či podprůměrného výkonu. Výkonové testy se mohou zabývat pamětí, pozorností, inteligence, tvořivostí, technického porozumění, reakčního času ad.

Výkonové testy neboli testy schopností lze rozčlenit na: [1]

- ✓ testy potenciálních schopností,
- ✓ testy získaných schopností, tj. testy znalostí a dovedností.

**Testy inteligence** jsou standardizované metody, které měří rozumové schopnosti a současné mentální úrovně jedince. Jsou konstruovány na základě jistých modelů inteligence a mají podobu:

- jednodimenzionálních testů inteligence, které postihují jednu schopnost či složku inteligence,
- komplexních testů inteligence vytvořených z několika testů měřících více komponent inteligence. [11]

### ***Testy osobnosti***

Testy osobnosti se snaží posoudit osobnost uchazečů tak, aby bylo možné předpovědět jejich pravděpodobné chování v nějaké roli. Osobnost je všeobsáhlý a nepřesný termín, vztahující se k chování jedinců a ke způsobu, jak je uspořádáno a koordinováno, když na sebe jedinec a okolí vzájemně působí. Existuje množství nejrozličnějších teorií osobnosti, a tudíž i spousta nejrozličnějších typů testů osobností. Jedním z nejčastěji akceptovaných způsobů klasifikace osobnosti je pětifaktorový model, jenž definuje klíčové charakteristiky osobnosti a tvoří je: [1]

- extroverze/ introverze – společenský; nebo zdrženlivý, odměřený,
- emoční stabilita/ neurotismus – houževnatý, nezdolný; nebo plný obav, nejistý,
- příjemnost – zdvořilý, kooperativní; nebo hrubý, nepřátelský,
- svědomitost – pilný, vytrvalý; nebo líný,
- otevřenost vůči zážitkům zkušenostem – zvědavý, nápaditý; nebo bez nápadu, s klapkami na očích.

#### 2.1.3.4 Assement centre (AC)

Assessment centre je dnes již považován za známou metodu pro výběr nejlepšího kandidáta na danou pozici. Jde o metodu, která kombinuje testové metody s různými cvičeními v modelových situacích, jež simulují budoucí pracovní podmínky. [9] Příkladem různých cvičení příslušné práce mohou být skupinové rozhovory, praktické cvičení, prezentace související s danou prací a další simulace pracovní role. Jsou spolehlivé a vykazují dobrou validitu, protože je využíváno kombinace různých cvičení. Z toho důvodu proto také trvají jeden nebo dva dny. [2]

*AC může být použit pro:* [19]

- nábor kandidátů podávající žádost, interních kandidátů nebo kombinaci těchto dvou,
- restrukturalizaci – vyhodnocování stávajících pracovníků, zda jsou vhodní pro stávající pozici nebo je vhodnější jejich přesunutí na novou pozici,
- podporu – při posuzování kandidátů a jejich dovedností pro určitou pracovní pozici.

#### *Kritéria výběru prostřednictvím assessment centre*

Východiskem AC jsou nároky na obsazovanou pracovní pozici, na jejichž základě jsou stanovena **kritéria výběru (kompetence)**, která jsou řešením pro volbu metod AC. Ke stanovení kritérií jsou v zásadě možné dva přístupy, kvantitativní a kvalitativní. Příklady kritérií, jejichž úroveň je zjišťována prostřednictvím AC: [13]

- ✓ týmová práce,
- ✓ prosazení se v týmu a vedení týmu,
- ✓ vyjednávání v krizových situacích,
- ✓ přesná komunikace,
- ✓ vedení obchodního rozhovoru,
- ✓ interpretace informací,
- ✓ práce na PC,
- ✓ česká gramatika,
- ✓ vyjadřování v českém jazyce,
- ✓ komunikace v cizím jazyce ad.

### ***Metody assessment centre***

Různé metody AC mapují různé oblasti – osobnost, schopnosti, dovednosti. Obecně lze tvrdit, že čím je obsahová pozice náročnější, tím jsou náročnější aktivity AC. V AC jsou používány **metody zaměřené na individuální výkon jedinců, skupinové metody, psychodiagnostické metody i dialogové metody**. [11]

### ***Hodnocení uchazečů a výstupy assessment centre***

Nejdůležitějším úkolem **hodnotitelů** (assessorů) v AC je pozorování a posuzování. Skupina hodnotitelů má zaručit větší objektivitu hodnocení účastníků. Ve skupině hodnotitelů mohou být přítomni psychologové, personalisté, manažeři, potenciální spolupracovníci ad. [11]

Hodnotitelé se mohou dopouštět při hodnocení nejrozumnějších chyb. Uváděny jsou následující **hodnotitelské chyby**: [13]

- základní hodnotitelské chyby: haló efekt, efekt shovívavosti či přísnosti, snaha neublížit, stereotypie,
- metodické chyby: chyba z přecenění vztahu,
- chyby spojené s osobností hodnotitele: syndrom vyhoření, zkreslení hodnocení na základě dříve utvořeného postoje a protekce, spoléhání hodnotitele zejména na své schopnosti a zkušenosti.

V samém závěru AC se koná **porada hodnotitelů**, které se účastní všichni hodnotitelé, a zpravidla ji moderuje vedoucí AC. Úkolem porady je získat hodnocení od všech hodnotitelů, maximální sjednocení hodnocení jednotlivých účastníků AC a rozhodnout o zamítnutých a přijatých (doporučených) uchazečích, na které budou zpracovány hodnotící zprávy.

Na základě všech záznamů je vyhotovena písemná zpráva v předem dohodnuté struktuře. Zásadní částí každého AC jsou **výstupní (hodnotitelské) zprávy pro zadavatele**. Účastníkům AC by měla být poskytnuta **zpětná vazba** k jejich účasti a výsledkům v AC formou rozhovoru od odborníka. [11]

### ***Predikční validita výběrových metod***

Metody výběru představují různou míru validity. Obvykle se uvádí, že vyšší validitu mají assessment centre, ukázky a zkoušky práce či testy tělesné zdatnosti oproti např. doporučujícím dopisům. [21]

Kvalita výběru metod je měřena za pomoci tzv. predikční či prognostické validity. Hodnota predikční validity se měří s použitím analýzy, kde je zařazení. Hodnota predikční validity může ležet mezi 0 a 1; je-li hodnota 1, je úplná shoda mezi hodnocením pomocí výběrové metody a hodnocením reálného pracovního výkonu, je-li hodnota 0, není dosaženo žádné shody. [11]

## **2.2 Adaptace pracovníků**

Je důležité zajistit, aby byla věnována patřičná péče uvádění lidí do organizace, a to pomocí efektivního programu. [1]

Adaptabilita lidí (schopnost se přizpůsobit) je rozdílná a lidé mají odlišné předpoklady zvládnout změny. Adaptabilita je závislá na osobnostních předpokladech a je determinována i sociálními podmínkami, které uspokojují sociální potřeby (pocit bezpečí, sounáležitosti a pracovní uspokojení). Adaptabilita člověka je předpokladem zvládnutí pracovní činnosti, ale rovněž začlenění do sociálního prostředí, tedy do skupiny a do organizace. Adaptace na prostředí je chápána jako způsob a rychlost, jakými jsme schopni se přizpůsobit změnám v mezilidských vztazích, v pracovním prostředí, novým názorům a zavádění reforem a reorganizací. [7]. Adaptovaný člověk je identifikovaný s prací, se sociálním prostředím, a lze předpokládat, že bude na pracovní pozici spokojenější a lépe se orientující. [11]

Nový pracovník se v průběhu adaptace přizpůsobuje: [22]

- na kulturu organizace,
- na práci, požadavky kladené na pracovníka při zvládnání pracovních rolí vyplývající ze zastávané pracovní pozice – pracovní adaptace nebo adaptace na práci a pracovní místo,
- na vztahy, prostředí na pracovišti – sociální adaptace.

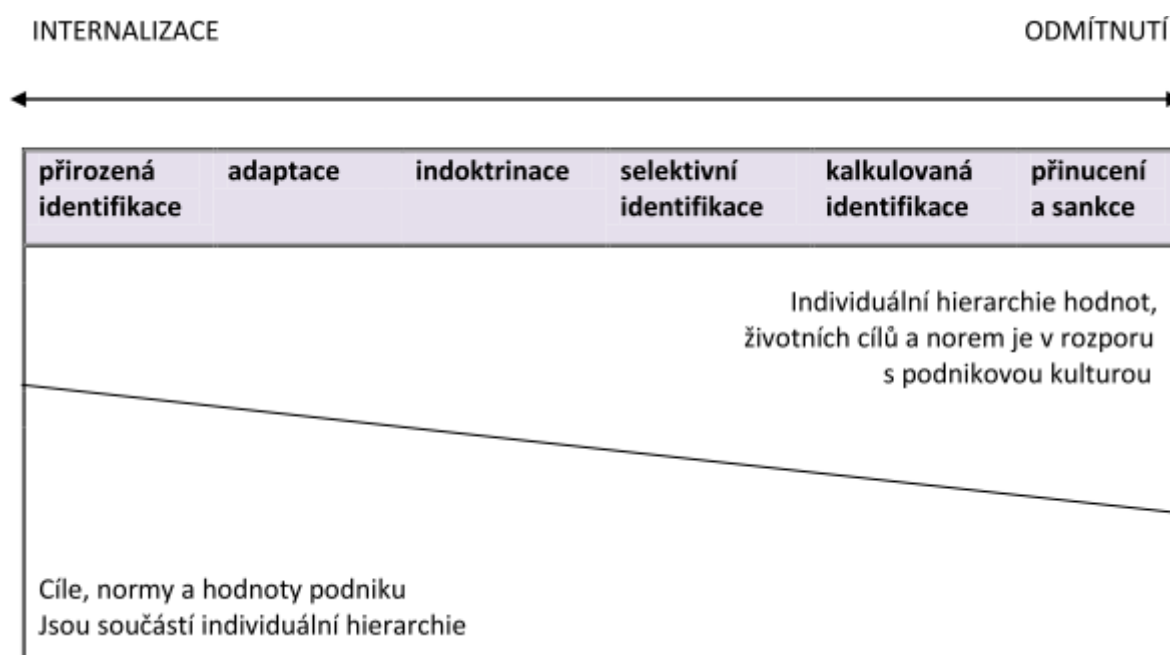
Formy a míry adaptace s organizací je možné rozlišit na základě různých přístupů. Nabízejí se tyto: [3]

1. přirozená identifikace – osobnost pracovníka, jeho hodnotové preference a zájmy plně korespondují s podnikovými cíli, hodnotami a normami, pracovník je s nimi zcela ztotožněn,
2. selektivní identifikace – s jednotlivými podnikovými cíli, normami a hodnotami se pracovník ztotožňuje v rozdílné míře; ty z nich, které jsou v rozporu s profilem jeho osobnosti, odmítá,



3. evokovaná identifikace – prostřednictvím indoktrinace a řízené adaptace vedení podniku příznivě ovlivňuje identifikaci spolupracovníků,
4. vykalkulovaná identifikace – spolupracovník se podřídí podnikovým cílům, normám a hodnotám, aniž je přijme za své; příčinnou je evidentní výhoda tohoto předstíraného stavu identifikace.

Otázka identifikace a zprostředkovaně i integrace ze sociálně-psychologického hlediska spočívá v odpovědi na otázku, do jaké míry klíčové cíle a hodnoty podniku mohou vytvářet část individuální hierarchie hodnot. Přehled jednotlivých forem identifikace uvádí obr. 2.1.



**Obrázek 2. 1 Identifikace spolupracovníků s podnikovými cíli a hodnotami [3, str. 516]**

Pracovní činnost je třeba provádět vždy v určitém sociálním prostředí, v určitých mezilidských vztazích, zpravidla v určité pracovní skupině, pro niž jsou příznačné určité hodnoty a cíle pracovní skupiny s vlastními hodnotami a výsledkem je jejich přijetí nebo jejich odmítnutí. [11]

### **2.2.1 Cíle adaptace**

Uvádění nových pracovníků do organizace spočívá v procedurách před samotným nástupem pracovníka. Následují procedury charakteristické pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak procedury, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní

informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat. Uvádění nových pracovníků do organizace zahrnuje čtyři cíle: [1]

- ✓ překonat počáteční fáze, kdy se vše zdá novému pracovníkovi neobvyklé, cizí a neznámé,
- ✓ rychle vytvořit v povědomí nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace,
- ✓ dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším čase po nástupu,
- ✓ snížit pravděpodobnost jeho brzkého odchodu.

Kromě základního úkolu řízení adaptace, jímž je zajištění adaptace pracovníka na podmínky práce v organizaci, v pracovní skupině a na pracovním místě, je cílem řízení adaptace zmírnění stresu pracovníků z nového pracovního působení a minimalizace zátěže spolupracovníků z přítomnosti nového kolegy a z požadavků na jeho „uvedení“ do života organizace, pracovní skupiny a pracovní místo.

Adaptace pracovníků je v organizacích často podceňována. [11] Mnohdy má nový pracovník dojem, že pozornost a zájem, které mu byly věnovány jako uchazeči, odezní v momentě, kdy zahájí svou práci. Požadavek, aby byla věnována péče novým pracovníkům, má své důvody. [10]

### 2.2.2 Význam adaptace

Pozornost věnovaná uvádění pracovníků do organizace je důležitá z následujících důvodů.

#### 1. Snížování nákladů a problémů spojené s odchodem přijatých pracovníků

Pravděpodobnost, že pracovníci odejdou během prvních měsíců po nástupu do organizace, je relativně velká a náklady s tím související, se týkají:

- nákladů na získání náhradních pracovníků,
- nákladů na jejich uvedení do organizace (zácvik apod.),
- nákladů souvisejících s dočasným pokrytím práce na uvolněném pracovním místě do té doby, než je znovu obsazeno,
- nákladů zvýšené kontroly nového pracovníka a napravování jeho chyb,
- rozdílů mezi hodnotou pracovníka podniku a náklady na pracovníka v podobě mezd/ platů a zaměstnaneckých výhod.

Tyto náklady mohou být velké. V případě odborného, kvalifikovaného pracovníka by mohly dosáhnout až 75 % jeho ročního platu či mzdy. V případě pomocného pracovníka by mohly snadno tvořit 50 % platu. Stejně tak jako je důležitý první dojem, je důležitý i dojem z prvních čtyř týdnů zaměstnání. Proto je vhodné a vyplatí se věnovat pozornost uvádění pracovníků do organizace.

## **2. Zvyšování oddanosti**

Oddaný pracovník je ten, jenž se identifikuje s organizací, chce v ní zůstat a je připraven v zájmu organizace usilovně pracovat. Prvním krokem k dosažení oddanosti je přesvědčit organizaci jako takovou, pro kterou stojí za to pracovat, a současně tento první dojem během prvních týdnů upevňovat.

## **3. Objasňování psychologické smlouvy**

Psychologickou smlouvou, tvoří implicitní, nepsané přesvědčení a předpoklady týkající se chování, které je od pracovníků očekáváno, i toho co naopak mohou pracovníci očekávat od svých zaměstnavatelů. Týká se norem, hodnot a postojů. Psychologická smlouva vytváří základ pro zaměstnanecké (pracovní) vztahy, čím je od počátku jasnější, tím lépe. Proces uvádění pracovníka do organizace může ukázat, co organizace očekává v oblasti hodnot a norem chování, jež by měl pracovník vyznávat. Uvádění pracovníka do organizace je příležitostí, jak informovat lidi o tom, „jak to u nás chodí“ a eliminovala se možnost nedorozumění, i když to ani tak nelze vyloučit.

## **4. Urychlování pokroku v učení**

Noví pracovníci se musejí učit – aby dosáhli požadované úrovně výkonu, je třeba věnovat jejich učení jistý čas. Je zřejmé, že délka učení a jeho intenzita se mění, ale je důležité zajistit, aby k němu docházelo plánovitě a systematicky, a to už od prvního dne, aby se co nejrychleji maximalizoval příspěvek nového pracovníka k plnění cílů organizace.

## **5. Adaptace na sociální prostředí**

Noví pracovníci se rychleji zařadí a osvojí si správný vztah k práci v organizaci, pokud proběhne hlavně proces jejich socializace, tedy adaptace na nové sociální prostředí. Vztahy se spolupracovníky jsou pro mnoho lidí velmi důležité. Avšak míra ovlivnit kvalitu této adaptace, může být často omezená, ale je to rys uvádění do organizace, jemuž by měla být věnována pozornost pokud možno právě v systému či programu uvádění pracovníka do organizace. [1]

### 2.2.3 Fáze adaptace

Odborná literatura charakterizuje adaptační proces z pohledu pracovníka v různých modelech. Většinou je proces členěn do určitých fází: [11]

1. fáze před nástupem – anticipační socializace a rozhodnutí pro pracovní místo,
2. fáze nástupu – nástup nového pracovníka, konfrontace očekávání organizace a pracovníka, počátek orientačního období,
3. fáze integrace / metamorfózní – překonání odborné a sociální integrace.

#### Přijetí pracovníka

Většina lidí v nově začínajícím zaměstnání trpí určitými pocity nervozity. I když se mohou navenek tvářit velmi sebevědomě, přece jen si asi budou pokládat otázky jako: „Co je to vlastně za podnik? Jak se ke mně bude můj nadřízený chovat?“ Tyto otázky asi nebudou zodpovězeny ihned, ale přinejmenším lze snížit určité všeobecné obavy zjištěním, že první kontakty jsou přátelské a užitečné.

Následující seznam bodů obsahuje doporučení, které by měly být při přijetí nového pracovníka dodržovány: [1]

- zajistěte, aby osoba, se kterou se nový pracovník setká jako první, byla informována o přibližném čase jeho příchodu a také věděla, co udělat dále,
- stanovte čas, kdy se má nový pracovník dostavit, vyhněte se tak nebezpečí, že se objeví dříve, než dorazí recepční nebo úředníci,
- proškolení personál recepce, aby se k novým pracovníkům choval přátelsky a věnoval jim péči,
- jestli má nový pracovník hned poté, co se dostaví, odejít na jiné místo, doprovodte jej vždy, když je cesta na nové místo trochu složitější,
- nenechejte nového pracovníka čekat; soustavná, neuspěchaná a organizovaná činnost je vynikajícím lékem na počáteční nervozitu.

Typ a množství informací, které pracovník během orientace získá, závisí na charakteru práce a na postavení pracovního místa v podnikové hierarchii. Pracovníkovi je zapotřebí poskytnout všechny informace, jež se týkají jeho pracovního místa. [11]

Orientace pracovníka probíhá na **oficiální (formální) linii** jako plánovaný proces zajišťovaný hlavně personálním útvarem a bezprostředním nadřízeným. **Neformální způsob** jako spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky, který má velký význam pro začlenění

do pracovní skupiny. Neformální adaptace je často významnější a efektivnější. Orientace nových pracovníků se zaměřuje na tři oblasti: [11]

- celopodniková orientace – zahrnuje informace společné pro všechny pracovníky,
- útvarová orientace, příp. skupinová orientace – se vztahuje k určité organizační jednotce,
- orientace na konkrétní pracovní místo – je obsahově diferencována podle charakteru a obsahu práce na určitém pracovním místě.

#### 2.2.4 Adaptační programy

**Adaptační programy** jsou souborem formalizovaných opatření na podporu odborné a sociální adaptace nových pracovníků v organizaci. Prvky těchto adaptačních programů mohou být: [10]

- adaptační akce v širším rozsahu (setkání nových pracovníků),
- písemné informační materiály (příručka pro nového zaměstnance),
- materiály s instrukcemi k adaptaci nového pracovníka pro nadřízené, mentory ad.,
- seznamovací služební cesty nového pracovníka do organizačních složek,
- kvalifikační opatření – zapojení nového pracovníka do tréninkových programů.

Orientace pracovníků má podstatný **vzdělávací aspekt**. Jde o formování pracovních schopností u nového pracovníka tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovního místa a organizace. Součástí orientace je také získávání odborných informací, informací o pracovních postupech, o zvlátnostech techniky a technologie apod. Z toho důvodu bývá orientace začleňována do systému vzdělávání pracovníků v organizaci. V případě přechodu stávajícího pracovníka na novou pracovní pozici v rámci organizace a s potřebou jeho přizpůsobení novým podmínkám bývá využíván pojem reorientace. Značnou podporou adaptace pracovníků mohou být informační materiály pro nové zaměstnance. [11]

Cílená organizační socializace vyžaduje výběr specifických postupů a aktivit. [14] Pro tyto účely je užitečná:

##### ✓ **příručka pracovníka**

Nesmí být příliš zdlouhavá, ale měla by jasně a prostě obsahovat vše, co potřebuje nový pracovník znát, a může být uspořádána podle následujících bodů:

- stručná charakteristika organizace – její historie, výrobky a výroba, organizace a vedení,
- základní pracovní podmínky – pracovní doba, dovolená, podnikový důchod,

- odměňování – mzdové či platové třídy, tarify,
- nemoc a pracovní neschopnost – hlášení absence, doklady, nemocenské dávky,
- udělení volna,
- pravidla organizace,
- disciplinární postupy a řízení,
- postupy pro přiznávání kvalifikace,
- postup při možné stížnosti,
- postup při povýšení pracovníků,
- odborné záležitosti a záležitosti společných konzultativních výborů,
- možnosti vzdělávání,
- otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce na pracovišti,
- zdravotní péče, první pomoc,
- možnosti stravování a občerstvení,
- sociální programy a péče o pracovníky,
- pravidla pro komunikaci (telefonování a korespondování),
- pravidla pro využívání elektronické pošty (e-mailu),
- cestovné a diety. [1]

✓ **přednášky, diskuse, workshopy**

Další jsou přednášky a diskuse, jež jsou obvykle zaměřeny na seznámení s historií organizace, s její strategií, filozofií, etickým kodexem apod. Zvláštní pozornost bývá věnována zakladatelům a hrdinům organizace, jako užitečný nástroj předávání kultury bývají zmiňovány historky z minulosti organizace. Rovněž bývají pracovníci seznámeni s klíčovými požadavky na jejich chování a oděv. Přednášejícími bývají členové vrcholného managementu. Workshopy, které se pořádají za účelem předávání žádoucích hodnot a norem chování, bývají využívány pro případové studie či hraní rolí. Případové studie nastiňují zajímavé situace, problémy a dilemata z minulosti organizace a slouží jako východisko pro diskuzi o tom, co je v dané organizaci důležité, jaké způsoby chování jsou žádoucí a nežádoucí. Hraní rolí bývá využíváno pro trénink jednání s klienty a spolupracovníky organizace.

✓ **Stáže a rotace**

V rámci stáží a rotací pobývá nový pracovník organizace určitý čas v jiných organizačních útvech, a to buď jako krátkodobý pozorovatel (jeden či více dní), nebo jako pracovník zapojený do pracovního procesu (několik týdnů až měsíc). [14]

## ✓ **Mentorství**

Mentorství je jednou z nejrozsáhlejších metod, které podporují lidský růst. V dnešní době se mentoring často používá v souvislosti s kariérou, ale mentoři se mohou dotknout každého aspektu lidského bytí, pokud s tím daná osoba souhlasí. [17] Mentorem bývá zkušená osoba organizace, která pracovníka vede, pomáhá mu, zapracovává jej, což je výhodné pro rychlé zařazení do složitého systému. [16] Jde o dobrého a proškoleného člena organizace, obeznámeného s požadavky pracovního místa, jehož úkol je poskytnout mentorovanému potřebné informace a poznatky, pomoci mu rozvinout jeho dovednosti, poskytnout mu zpětnou vazbu a usměrňovat jej s cílem dosáhnout brzkého výkonu na požadované úrovni. Současně má ovšem novému pracovníkovi umožnit orientaci ve firemním prostředí a usnadnit mu jeho integraci do kultury. Je to rádce, který je novému pracovníkovi k dispozici. Díky poskytování vysvětlujících informací, zprostředkovává mentor novému pracovníkovi interpretační rámec a neformálním způsobem mu předává hodnoty a normy chování sdílené na pracovišti. Důležité je proto, aby byl správně vybrán – aby se jednalo o člověka, který se s danou organizací identifikuje a je reprezentantem žádoucí kultury. Není-li to splněno, dostává pracovník konfliktní signály a úspěšnost adaptačního procesu se snižuje.

Řízená adaptace pracovníka je plánovitý proces, metodicky řízený a koordinovaný personálním útvarům dané organizace. [14]

### **2.2.5 Individuální plány adaptace pracovníků**

Každá pracovní pozice vyžaduje různě dlouhou dobu adaptace. Na nekvalifikovaných pracovních pozicích, které vyžadují základní pracovní zaškolení, orientaci v prostředí organizace a povinná školení, může být adaptace velmi krátká, avšak v případě manažerských pozic a pozic specialistů bývá proces adaptace plánován i na období delší než půl roku.

Efektivním nástrojem řízení adaptace pracovníků je individuální plán pro adaptační období, který by měl zahrnovat všechny důležité kroky procesu adaptace na pracovní místo v časovém harmonogramu. Tento plán je vodítkem pro postup v průběhu adaptace pro nadřízeného adaptovaného pracovníka i další pracovníky, kteří se řízení adaptace účastní, i pro samotného pracovníka. Plán adaptace nového pracovníka by měl zahrnovat základní akce směřující k adaptaci na úrovni organizace, které se budou vztahovat ke všem pracovním místům v organizaci, a individualizované aktivity v průběhu adaptačního procesu pro určitého

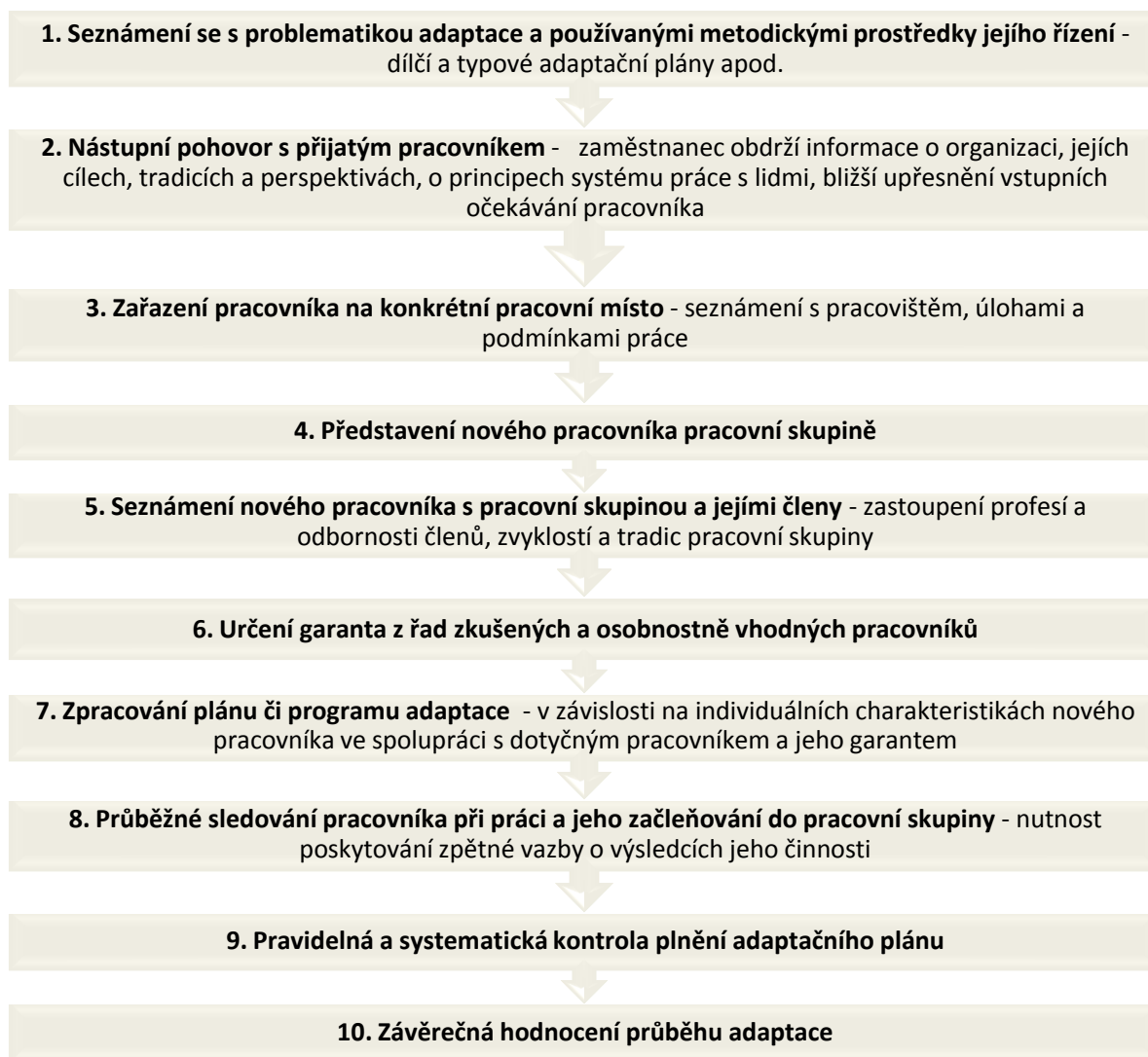
pracovníka na konkrétním pracovišti. Plán adaptace nového pracovníka by měl respektovat aspekty pracovní i sociální orientace.

Náplň adaptace pracovníka by měl být vždy zvažován s ohledem na skutečné potřeby, a to na straně organizace a pracovního místa a na straně pracovníka. Adaptační plán by měl vycházet z nároků na pracovníka na tomto místě a z posouzení současných předpokladů pracovníka k výkonu dané práce. Z porovnání nároků práce a předpokladů pracovníka k výkonu práce vyplývá, v jaké míře se tyto nároky a předpoklady shodují. Zjištěný rozdíl by měl být podkladem pro přípravu plánu pracovníky adaptace. Tento základní krok zajistí, že adaptace bude pro organizaci i pracovníka efektivní. Přestože je plánování adaptace nepochybně užitečné, nelze ji zajistit komplexně, plány adaptace pracovníků reprezentují formální stránku adaptace. Neméně významnou je orientace probíhající neformálním způsobem, tzn. jako spontánní proces zajišťovaný spolupracovníky, kteří poskytují novému pracovníkovi informace, které jsou formálně nedostupné.

Za průběh adaptace nese odpovědnost pracovník, jeho nadřízený, personalisté, pracovníkův mentor, pracovník vzdělávacího útvaru a pracovníci, jichž se může proces adaptace pracovníků týkat vzhledem k charakteru adaptačních aktivit. [11]

Adaptace je dlouhodobý proces, a pokud chce organizace, aby byl tento proces úspěšný, měl by probíhat v následujících krocích, přičemž každý další krok je stejně důležitý jako ten předcházející. Formy a míru identifikace s podnikem je možné odlišit na základě různých přístupů, které jsou uvedeny na obr. 2.2. [3]





**Obrázek 2. 2** Postup vedoucího při řízení adaptace nového pracovníka [3, str. 344]

Následné hodnocení úrovně adaptace svědčí o spokojenosti pracovníka s prací, o jeho integraci do skupiny a systémů organizace. Personální útvar poskytuje informace použitelné ke zdokonalování adaptačního plánu. [6]

### **3. Charakteristika organizace**

Pro zpracování této diplomové práce byla vybrána společnost Staveska s pobočkou v Uherském Hradišti. Jedná se o organizaci, která je stavební a developerskou skupinou působící v České a Slovenské republice se sídlem ve Švédsku. Název stavební společnosti Staveska je fiktivní z důvodu zachování její anonymity.

#### **3.1 Historie organizace Staveska**

Stavební společnost Staveska je jednou z největších společností na světě poskytujících služby v oblasti stavebnictví a projektového developmentu.

Počátky podnikání skupiny Staveska v České republice sahají do 50. let 20. století, sama skupina pak datuje historii už od 19. století. U jejího vzniku v roce 1887 stála švédská společnost AB Staveska Cementgjuteriet vyrábějící betonové dekorační dílce, která se v průběhu své existence postupně transformovala na mezinárodní společnost zaměřenou na poskytování celkových stavebních služeb. Oficiální název stavební společnosti Staveska je používán od roku 1984. [23]

#### **3.2 Předmět činnosti organizace a její rozdělení divizí**

Základním předmětem činnosti jsou všechny obory stavebnictví, vývoj a prodej vlastních bytových a komerčních projektů, správa majetku a související služby. Závod Uherské Hradiště zajišťuje pokládku cementobetonového krytu dálnic, letišť a jiných odstavných ploch. Specializací je výroba betonových směsí.

Společnost Staveska a.s. je členěna na jednotlivé divize: [23]

- Divize Pozemní stavitelství
- Divize Silniční stavitelství
- Divize Železniční stavitelství
- Divize Betonové konstrukce
- Staveska reality

Pobočka v Uherském Hradišti se skládá z divize Silničního stavitelství. Silniční divize se zabývá stavbou kvalitních silnic, dálnic, rychlostních nebo městských komunikací, i vybudování parkoviště, kruhových objezdů nebo letištní plochy. Organizace se opírá se o dlouholetou tradici a nejmodernější technologie. Ve stavbě mostů a mostních konstrukcí existuje více než padesátiletá praxe a patří v této oblasti ke špičce v České i Slovenské republice. [24]

V České republice dále působí Staveska Infrastructure Development a Staveska Property Czech Republic, s.r.o.

Staveska Property je dceřinou společností Staveska Commercial Development Europe. Zaměřuje se zejména na výstavbu komerčních nemovitostí v Praze a okolí a dalších regionálních městech. [23]

### Světová skupina Staveska

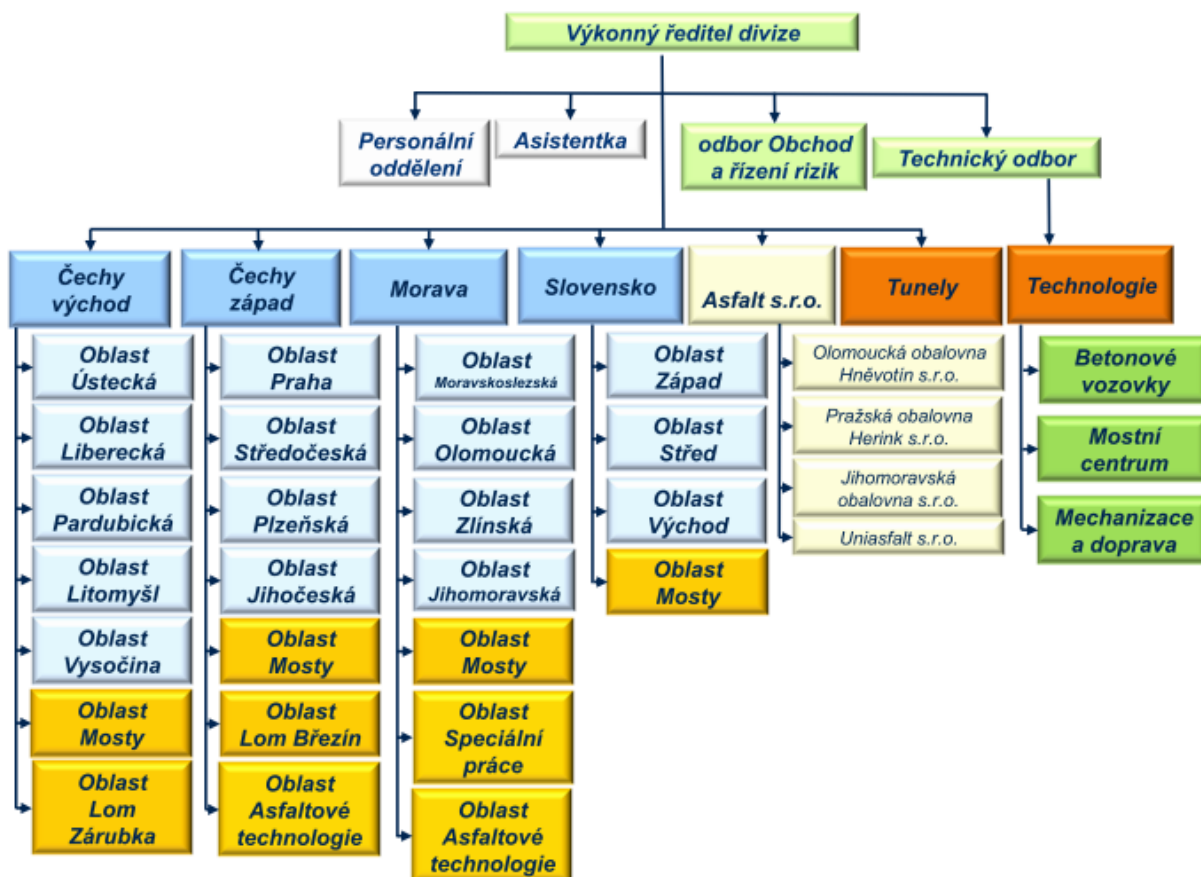
Organizace Staveska je tvořena skupinou firem, v jejímž čele stojí Staveska AB se sídlem ve Stockholmu; organizačně se člení na obchodní jednotky rozdělené do čtyř základních podnikatelských záměrů. Přes 57 000 pracovníků působí na vybraných trzích v Evropě, Spojených státech amerických a v Latinské Americe. [23]

### 3.3 Organizační struktura

Níže na obr. 3.1 je znázorněna organizační struktura divize Silničního stavitelství a obr. 3.2 naznačuje organizační strukturu závodu Technologie (dříve uváděného jako závod Betonové a speciální technologie) platná k 31.1 2014. Celkový počet pracovníků v závodu Technologie-betonové vozovky v Uherském Hradišti je 177, což zahrnuje jeden manažer, 52 technicko-hospodářských pracovníků (THP) a 124 dělníků.



Obrázek 3. 1 Organizační struktura divize Silničního stavitelství v roce 2013 [interní zdroj organizace]



Obrázek 3. 2 Organizační struktura závodu Technologie-betonové vozovky v roce 2014  
[interní zdroj organizace]

### 3.4 Cíle, strategie a politika organizace Staveska

Záměrem organizace Staveska je vyvíjet, budovat a udržovat prostředí pro bydlení, práci a cestování. Jejím cílem je dodávat práci v nejvyšší možné kvalitě při dodržování vysokých standardů bezpečnosti práce, důraz je kladen na ohleduplnost projektů k životnímu prostředí a jejich energetickou úspornost.

Organizací jsou každoročně stanovovány náročné finanční cíle. Aby bylo dobrých finančních cílů dosaženo, je dodržováno několik strategických linií: [25]

- stavebnictví a development jsou hlavním předmětem podnikání a soustředí se výhradně na ně,
- je mezinárodní společností s vedoucím postavením na domácích trzích,
- využívá společných výhod celé skupiny – značku, zkušenosti svých pracovníků a silné finanční zázemí,
- předvídání a systémové řízení rizik spojených s podnikáním,

- v projektech jsou prosazovány ekologicky šetrné postupy, materiál a technologie,
- být lídrem v oboru ekologického a trvale udržitelného stavitelství, a to zvláště s ohledem na dodržování etických zásad, bezpečnost a ochranu zdraví při práci a ochranu životního prostředí,
- kladen veliký důraz na přijímání a profesní rozvoj našich zaměstnanců,
- sledování nejnovější urbanistických trendů a využívání jejich potenciálu.

Snaží se o naplnění současné potřeby takovým způsobem, aby neohrozili naplňování potřeb budoucích generací. Řídí se hodnotami vyjádřenými v svém Etickém kodexu a politikou „Pěti sil“ popsanou níže. [23]

Znění Etického kodexu Staveska, schválené představenstvem Staveska AB určuje, jak mají všichni zaměstnanci společnosti Staveska kdekoli na světě pracovat. Není trpěna korupce, uplácení, porušování pravidel férové hospodářské soutěže, diskriminace nebo obtěžování v žádné formě.

Naopak jsou podporovány etické obchodní postupy, spravedlivé zacházení se všemi zaměstnanci, diverzita a rovné příležitosti. Další životně důležitou oblastí je pro organizaci oblast ochrany zdraví při práci a pracovní bezpečnosti. Jejím cílem je, aby na pracovištích nedocházelo k žádným úrazům. Závazkem je vytvořit bezpečné a zdravé pracoviště pro každého na stavbách je jasně uveden v Etickém kodexu. Pro organizaci Staveska je rovněž důležité chránit životní prostředí a pečovat o ně. Neustále se snaží udělat více pro to, aby snížili dopad své činnosti na životní prostředí. [26]

V rámci své strategie „Pěti sil“ se snaží naplňovat: [27]

**Žádné ztrátové projekty** – vyhýbá se nepřijatelným finančním rizikům díky obezřetnému výběru a řízení projektů.

**Žádné ekologické nehody** – projekty uskutečňuje tak, aby minimalizovali negativní nehody na životní prostředí.

**Žádné etické prohřešky** – zastávání nulové tolerance vůči jakékoliv podobě úplatkářství nebo porušování hospodářské soutěže.

**Žádné pracovní úrazy** – v místě projektů organizace i bezprostředním okolí dbá na zajištění bezpečnosti svých zaměstnanců, dodavatelů i veřejnosti.

**Žádné vady** – chce předat dílo v nejvyšší možné kvalitě s cílem zlepšit spokojenost svých zákazníků i svých finančních výsledků.

V této souvislosti jsou rovněž v závodu Technologie-betonové vozovky zkoumány personální změny v oblasti vývoje zaměstnanců, konkrétně důvody a počty vstupujících a vystupujících pracovníků. V tabulce 3.1 a 3.2 níže je vyobrazena situace za uplynulé období 1. 1. 2009 až 31. 12. 2013. Celkový počet nastupujících pracovníků činil 319 a celkový počet vystupujících pracovníků byl 413.

V tabulce 3.1 jsou uvedeny jednotlivé důvody nástupy, popřípadě předchozí činnosti nebo sociální pozice (postavení) pracovníka (např. *absolvent po vyučení stavební* je uveden, protože přichází po ukončení studia a nebyl nikde zaměstnán; *důchodci-poživatelé důchodu* jsou zase uvedeni v případě, že přijímaný pracovník již pobírá důchod a rovněž nepřichází z jiného zaměstnání či jiného důvodu, jsou dále děleni na poživatele částečného ID, plného ID nebo starobního), dále uváděno jen jako důvody nástupu. Nejčastějším důvodem nástupu je u dělníků „*opakovaný nástup*“, který vychází ze situace skončení pracovní smlouvy na dobu určitou a její opětovné uzavření na další období. Výše tohoto důvodu nástupu zahrnuje 139 pracovníků. Nejvýznamnějším důvodem nástupu u THP je „*změna povolání*“ a to u počtu 6 pracovníků.

Nástup	Předcházejí činnost/ Důvod nástupu	Dělník	THP	Celkový součet
	Absolvent po vyučení stavební	1		1
	Absolvent SŠ nestavební	3		3
	Absolvent SŠ stavební	1		1
	Absolvent VŠ stavební		5	5
	Brigáda SŠ	6		6
	Brigáda VŠ	5	3	8
	Důchodci - poživatelé důchodu	13		13
	Opakovaný nástup	136	3	139
	Opakovaný nástup starob.	10		10
	Práce na projektu, stavbě	5		5
	Převod mezi společnostmi		1	1
	Změna zaměstnání	121	6	127
<b>Celkem z nástupu</b>		<b>301</b>	<b>18</b>	<b>319</b>

**Tabulka 3.1 Důvody nástupu pracovníků v závodu Technologie-betonové vozovky v období 2009-2013**  
[interní zdroj organizace]

Největší hodnoty v oblasti výstupu dělnických pracovníků v tabulce 3.2 tvoří důvod „*uplynutí sjednané doby – ostatní*“ a u THP je tomu „*nadbytečnost zaměstnance*“, která mohla vzniknout např. v souvislosti se zmenšujícím se počtem zakázek, organizačními změnami.

<b>Odchod</b>	<b>Důvod odchodu</b>	<b>Dělník</b>	<b>THP</b>	<b>Celkový součet</b>
	Dokončení stavby, ukončení projektu	33	3	36
	Důvod neuveden	4	2	6
	Invalidní důchod	1		1
	Lepší pracovní nabídka	4		4
	Mzdové důvody	1		1
	Nadbytečnost zaměstnance	92	32	124
	Nezpůsobilost-zdravotní důvody	2		2
	Převod mezi společnostmi		1	1
	Rodinné důvody	2	1	3
	Starobní důchod	7	2	9
	Úmrtí	1		1
	Uplynutí sj. doby - důchod	22	3	25
	Uplynutí sj. doby - ostatní	163	1	164
	Uplynutí sj. doby - student	9	3	12
	Uplynutí sj. doby - zástup	1		1
	Vzájemná dohoda	5	1	6
	Zdravotní důvody	1		1
<b>Celkem z výstupu</b>		<b>362</b>	<b>51</b>	<b>413</b>

**Tabulka 3.2 Důvody odchodu pracovníků v závodu Technologie-betonové vozovky v období 2009-2013**  
[interní zdroj organizace]

V tabulce 3.3 Počet příchodů a odchodů v závodu Technologie-betonové vozovky je uveden celkový počet přijatých a propuštěných pracovníků za posledních pět let, tedy v letech 2009 - 2013. V roce 2010 došlo u dělníků k největšímu propouštění, a to v počtu 167. V od září roku 2010 bylo jednou z příčin velkého propouštění dokončení projektu a následné uplynutí sjednané doby pracovníků. Dalším důvodem byly rovněž personální změny, při kterých nové vedení vyhodnotilo část zaměstnanců za nadbytečné, a byl s nimi rozvázán pracovní poměr. Na začátku roku 2010 bylo přijato mnoho pracovníků z důvodu obavy při nedodržení termínu dokončení stavby a neočekávané práce navíc. Podkladem pro toto hodnocení jsou poskytnuté statistické údaje, ze kterých vyplývá, že 85 dělnických pracovníků bylo propuštěno kvůli uplynutí sjednané pracovní doby a že 30 dělníků bylo považováno nadále za nadbytečné.

Z pozice THP odešlo nejvíce lidí v roce 2009 a to v počtu 15, z nichž 11 pracovníků bylo propuštěno kvůli nadbytečnosti.

<b>Rok</b>	<b>Počet přijatých pracovníků</b>	<b>Počet odchodů pracovníků</b>
------------	-----------------------------------	---------------------------------

	Dělníků	THP	Dělníků	THP
<b>2009</b>	61	3	64	15
<b>2010</b>	113	4	167	9
<b>2011</b>	64	6	41	9
<b>2012</b>	45	2	40	7
<b>2013</b>	18	3	50	11
<b>Celkem</b>	301	18	362	51

**Tabulka 3.3 Počet příchodů a odchodů pracovníků v závodu Technologie-betonové vozovky  
v období 2009-2013 [interní zdroj organizace]**



## 4. Analýza systému výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci

V této části kapitoly je podrobně analyzována personální činnost v procesu výběru, přijímání a adaptace nového pracovníka v organizaci Staveska.

### 4.1 Personální činnost

Na úrovni podnikového ředitelství je jednou z pozic **personální ředitel**, který řídí přímo:

- a) ředitele odboru odměňování (řídí správce personalistiky softwaru, oddělení mzdových účetních a metodiky),
- b) koordinátora pro mobilitu,
- c) specialistu vzdělávání ve Staveska,
- d) specialistu rozvoje zaměstnanců (hodnocení, průzkumy spokojenosti, a další).

Personální ředitel řídí metodicky zaměstnance jednotlivých divizí – **HR manažery** jednotlivých divizí, ti zase řídí **personalisty (personální specialisty)** na jednotlivých závodech.

HR manažer pro divizi Silničního stavitelství zodpovídá za všechny personální činnosti v závodu Technologie-betonové vozovky v Uherském Hradišti a většinu realizuje osobně. Personální specialista je vytížen administrací osobní agendy a zadáváním realizovaných školení do softwaru, popřípadě analýzami spojenými s počty zaměstnanců, náklady za vzdělávání či platnosti jednotlivých školení.

Důvodem pro zahájení náboru zaměstnanců bývá:

- Business plán,
- věková struktura (předpoklad náhrady za zaměstnance tři roky před věkovým nárokem na důchod apod.),
- fluktuace (spojená s onemocněním, úmrtím, vlastní žádost odchodu apod., kdy je třeba urychleně sjednat náhradu),
- náhlá potřeba (např. když se organizace zapojí do výběrového řízení, které neměla v plánu a získá tuto zakázku či jiná situace).

Zpravidla do poloviny února se zpracovává **Business plán** každé divize, tedy i závodu Technologie-betonové vozovky a Stavesky celkem na dané období. Součástí je také strategie

v horizontu 3-5 let v každé oblasti. V personální části se zpracovává plán zaměstnanců, mzdový a vzdělávací plán. Z plánu zaměstnanců následně vyplývá, kolik bude během roku volných míst na každé pracovní kategorii (manažer, THZ, dělník), na které pozici a jaký bude termín přibližného nástupu.

#### **Výběru pracovníka předchází:**

- požadavek nadřízeného na pracovní místo, které je třeba obsadit,
- upřesnění požadavků na kandidáta (mohou být rozšířené např. o jazykovou vybavenost nebo o další dovednosti proti stávajícímu popisu funkce),
- prověření interních možností posunu zaměstnance, nejdříve jen s vedoucími pracovníky,
- zveřejnění interního inzerátu – v případě nejistoty s kandidátem je zahájen externí nábor,
- zahájení externího náboru – zveřejnění inzerátu (internet Jobs.cz, v rámci mezinárodní interní databáze „volná místa ve Staveska cz“, úřad práce).

Volné pracovní místo je v organizaci Staveska nahlášeno na personální oddělení. Spolu s tím jsou také oznámeny kvalifikační a další požadavky dle obsazovaného pracovního místa. Personální oddělení toto volné pracovní místo uveřejní.

## **4.2 Metody výběru pracovníků**

Organizace Staveska využívá při výběru nových pracovníků následující metody zmíněné níže. Během těchto zjištění a kladených nároků na uchazeče se sám uchazeč může kdykoli nezávazně rozhodnout pro ukončení přijímacího řízení. Buď oznámením o nezájmu další spolupráce či nedostavením se. V případě neočekávané události během výběrového řízení (nemoci, dopravní nehodě apod.), kdy se uchazeč omluví a organizace má o uchazeče vážný zájem, mohou být naplánované kroky jednání po vzájemné domluvě přesunuty na jiný termín.

### **4.2.1 Analýza dokumentace uchazečů**

Každý uchazeč je povinen zaslat svůj profesní **životopis** spolu s **motivačním dopisem**. HR manažer je odpovědný za posouzení jednotlivých dokumentů uchazečů. Množství dokumentů je ovlivněno nabízeným místem, u pozic pro THP je většinou zasláno kolem sta žádostí o zaměstnání, u dělnických pozic je možné hovořit spíše o dvaceti žádostech. Po jejich vyhodnocení je personálním oddělením rozesláno e-mailem či sděleno telefonicky pozvání na výběrový rozhovor, jehož se v případě THP i dělníka zúčastní deset a více nejlépe

vyhodnocených uchazečů. Množství pozvaných zájemců o pracovní pozici je vždy ovlivněno úrovní zaslaných dokumentů uchazečů na konkrétní obsazované pracovní místo.

#### 4.2.2 Výběrový rozhovor

Organizace Staveska využívá pro všechny pracovní pozice (THP i dělníky) **polo-strukturovanou formu výběrového rozhovoru**, který složí k zjištění informací o uchazeči. Organizace využívá předem připraveného dokumentu nazvaný „výběrové řízení“. Dokument obsahuje devět předem připravených otázek, na které uchazeč postupně odpovídá a personalista/ka si do něj ručně zapisuje. Zahrnuje:

- doplňující informace k životopisu, u absolventa téma bakalářské či diplomové práce,
- sdělení, jaké jsou jeho silné a slabé stránky, co považuje v posledním roce za úspěch/neúspěch,
- jaká je představa uchazeče o budoucí kariéře v horizontu 5-10 let?
- tvrzení, zda mobilita, nebude problémem s ohledem na rodinné zázemí a s ohledem na zdravotní stav,
- sdělení, proč se uchazeč domnívá, že je nejvhodnějším kandidátem? Čím podpoří své tvrzení? Co ho motivuje?
- vyjádření jaká je jeho představa o mzdě (předpoklad základní hrubé mzdy a dalších benefitů), minimum, za něž je ochoten nastoupit,
- jaké jsou uchazečovi jazykové znalosti (pouze na pozici THP),
- ke kterému datu může nastoupit, jak rychle mohou být ukončeny dosavadní závazky, případně je vykonávat souběžně s novou funkcí po vymezenou dobu,
- byl jste někdy trestán? Máte čistý výpis z rejstříku trestů?

Desátým bodem je „*zhodnocení celkového vystupování uchazeče*“. Poté existuje prostor pro dotazy jak ze strany výběrové komise, tak i pro případné dotazy uchazeče.

Během pohovoru je uchazeč informován o druhu pracovního poměru, mzdových podmínkách, druhu práce, pracovního zařazení, zkušební době, systému vzdělávání, hodnocení, směnnosti, místu výkonu práce, datu nastoupení, požadované zdravotní způsobilosti, benefitech z PKS, nadnárodních projektech a o dalších možných podmínkách a ujednání, které jsou následně uvedeny v pracovní smlouvě. Příkladem ujednání může být například skutečnost, kdy uchazeč vykonává činnost jako statutární orgán v jiné organizaci nebo má zřízenou samostatně výdělečnou činnost na základě živnostenského oprávnění, jež se shoduje s předmětem

činnosti podnikání organizace. V takových situacích je vyžadováno organizací Staveska ukončení činnosti nebo minimálně pozastavení živnosti po dobu zaměstnání a uchazeč je povinen předložit potvrzení.

Délka rozhovoru je ovlivněna sdílností uchazeče a pozicí, která má být obsazena. U THP netrvá déle než 30 – 40 minut, u dělníků se jedná o ještě kratší dobu.

Na pozici dělníka, je většinou po prvním výběrovém rozhovoru rozhodnuto. Vedoucí si na základě následné debaty a konzultaci s HR manažerem určí, koho považuje za nejvhodnějšího kandidáta, jemuž bude pracovní místo nabídnuto.

Výběrový rozhovor je rozdělen u uchazečů o pracovní pozici THP na více kol, většinou na tři výběrová kola. Po každém kole je elektronicky do tabulky zpracován přehled informací o jednotlivých uchazečích. Do druhého kola postupuje zhruba 10 nejlépe hodnocených uchazečů a HR manažer spolu s nadřízeným pracovního místa, kam je uchazeč vybírán, provedou další pohovor s vhodnými kandidáty. V této fázi je s uchazečem diskutováno o podrobnějších podmínkách spojených s možným přijetím, např. o nástupu, sjednání pracovního poměru na jeden rok, tři měsíční zkušební doba a další. Personalista/ka rovněž zjišťuje odbornou znalost a další informace, které mohou být při výběru rozhodující. Pokud není po druhém výběrovém kole jasno o nejlepším uchazeči, je provedeno třetí výběrové kolo s třemi až čtyřmi nejvhodnějšími zájemci. Se zájemci je probírán konkrétní doba možného nástupu, úvazek pracovního poměru a další. Závěrečné kolo u pozice THP probíhá za přítomnosti dalšího nadřízeného (např. ředitele závodu) a následně je rozhodnuto o uchazeči, který nejlépe odpovídá požadovaným nárokům a prošel úspěšně výběrovým řízením.

#### **4.2.3 Testy pracovní způsobilosti**

Odbornost je prověřována **testy pracovní způsobilosti, psychologickými testy a případnými dotazy** na uchazeče.

U dělnických pozic je třeba doložit k nahlédnutí doklady o vzdělání a odbornostech v oboru. V určitých případech jsou po dělnících vyžadovány psychologické testy, které je uchazeč povinen podstoupit, příkladem takové pracovní pozice je řidič.

Na pracovní pozici THP jsou však kladeny větší nároky a proto je součástí rozhovoru překlad z anglického jazyka, který je zaměřen na odbornou problematiku. Psychologické testy a testy inteligence jsou prováděny u všech THP bez rozdílu zaměření na pracovní pozici. Tyto testy jsou zajišťovány personální asistentkou – psycholožkou.

Pouze u vyšších pozic managementu jsou využívány agentury, které odpovídají za provedení a následné zpracování psychologických testů a testů inteligence.

#### **4.2.4 Lékařská prohlídka**

Lékařská prohlídka je v organizaci Staveska dodržována na základě platného zákona, jež ji požaduje a rovněž personalistům a vedení usnadňuje proces rozhodování o přijetí nejvhodnějšího uchazeče.

Uchazeč je povinen předložit své lékařské zprávy k náhledu závodnímu lékaři organizace, který následně provede lékařskou prohlídku. Tu musí uchazeč podstoupit před vznikem pracovního poměru a následně v určitých periodách, tak aby bylo zřejmé, že pracovník je zdravotně způsobilý vykonávat danou pracovní činnost. Pokud by uchazeč lékařskou prohlídku nepodstoupil nebo byl shledán nezpůsobilým k výkonu práce, přijetí uchazeče bude zamítnuto.

Na pozici dělníka jsou často požadovány vyšší nároky na zdraví uchazeče, protože dělníci jsou často vystavováni nadměrné pracovní zátěži. Práce je fyzicky náročnější, pracovník musí být schopen odolat chladnějšímu počasí, tropickým vedrům, zvýšené prašnosti a hluku.

#### **4.3 Vyhodnocení uchazečů**

Na základě vyhodnocení výběrové rozhovoru, testů způsobilosti a lékařské prohlídky je organizací vybrán uchazeč, který nejvíce odpovídá požadavkům na nově obsazované pracovní místo. O výsledku přijetí je uchazeč informován telefonicky během jednoho týdne s dotazem, zda danou pracovní nabídku přijímá. Pokud uchazeč souhlasí, následně je mu vše ještě potvrzeno elektronicky e-mailem nebo osobním dopisem. Neúspěšní uchazeči jsou personálním oddělením vyrozuměni elektronickou formou, e-mailem.

#### **4.4 Přijímání nového pracovníka**

Následnou administraci a projednání podmínek nástupu řeší v souladu s pokyny nadřízeného pracovního místa přímo HR manažer s vybraným uchazečem. Nově přijatému pracovníkovi je založen vstupní list viz. Příloha č. 1 a zaslán k vyplnění osobní dotazník viz. Příloha č. 2. Rovněž jsou vyžádány k náhledu dokumenty o ukončeném vzdělání a dalších odbornostech, které je povinen zaslat poštou nebo naskenováno v elektronické formě.

##### **4.4.1 Podniková kolektivní smlouva**

Během procesu přijímání je nový pracovník seznámen se svými právy a povinnostmi, s oblastmi spolupráce smluvních stran, které jsou závazné pro všechny pracovníky. **Podniková kolektivní smlouva (PKS)** organizace Staveska, jejíž platnost je 2014 – 2016, obsahuje:

➤ Část I.

- vzájemné vztahy zaměstnavatele a odborových organizací,
- pracovní dobu,
- práce přesčas,
- konto pracovní doby,
- dovolená,
- odstupné a odchodné,
- příspěvek na stravování,
- důležité osobní překážky v práci,
- cestovní náhrady,
- doplňkové penzijní spoření a životní pojištění zaměstnanců,
- zaměstnanci důchodového věku,
- přechodné ubytování zaměstnanců,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- sociální výpomoc při pracovním úvazku,
- odměna při odchodu do starobního důchodu a při výročí,
- doba nepřetržitého trvání pracovního poměru,
- odvolatelnost z pracovního místa vedoucího zaměstnance.

➤ Část II.

- navýšení základních mezd,
- sazby příplatků,
- pracovní pohotovost,
- pravidelný termín výplaty mzdy,
- prostoje a přerušení práce.

#### 4.4.2 Pracovní smlouva

Pracovní smlouvu sepisuje a dojednává s nově přijatým personalista/ka odpovědná za závod Technologie-betonové vozovky v Uherském Hradišti. Podkladem pro sepsání smlouvy jsou informace uvedené v osobním dotazníku uchazeče. Pracovní smlouva je s novým pracovníkem uzavřena nejprve na dobu určitou, a to většinou na jeden rok. V případě potřeby a spokojenosti zaměstnavatele s pracovníkem je po roce pracovníkovi nabídnuta smlouva na dobu neurčitou. V každé pracovní smlouvě je zahrnuto následující:

- místo výkonu práce,

- den nástupu do práce,
- doba trvání pracovního poměru,
- zkušební doba,
- další ujednání dle povahy pracovního místa.

#### **4.4.3 Školení**

Vstupní školení nového pracovníka je povinné a před nástupem se seznamuje se školením v oblasti jednotlivých politik organizace:

- politika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci skupiny Staveska (BOZP) a požární ochrana skupiny Staveska (PO),
- politika bezpečnosti informací a majetku skupiny Staveska,
- environmentální politika skupiny Staveska,
- politika jakosti skupiny Staveska,
- politika etického kodexu skupiny Staveska.

Nový pracovník je povinen po absolvování školení podepsat dokument, kde svým podpisem ztvrzuje, že byl řádně proškolen. Rovněž přebírá jedno vyhotovení politik v tištěné formě. Důkladnější proškolení je prováděno ihned po příchodu pracovníka na pracoviště. Vstupní školení o BOZP a PO je uvedeno v Příloze č. 3. Další povinná školení, jež jsou organizací realizována, jsou dělena informační, periodické a ostatní.

#### **4.5 Adaptace pracovníků**

Adaptační proces pracovníků je shodný v rámci divize Silničního stavitelství, tedy i na jednotlivých závodech. Odlišnosti v adaptaci je možné sledovat pouze mezi jednotlivými divizemi, avšak převážná většina (až 90 %) je totožná. Adaptace nových pracovníků v organizaci Staveska se v posledních pěti letech potýká s výraznými změnami, který celý proces adaptace narušují. Před pěti lety byla organizací řešena pouze adaptace u absolventů přijatých hned po ukončení studia, tedy bez jakýchkoli pracovní zkušeností, návyků a praxe. K tomu účelu byl vytvořen adaptační plán absolventa. Následně však od ledna 2010 do konce roku 2011 proběhly personální změny na pozici personálního ředitele, které způsobily úplné zrušení adaptačního plánu u studentů již v průběhu roku 2010. Byly zrušeny všechny předchozí směrnice s adaptací spojené a organizace v této době tedy nevyužívala žádné adaptační programy pro své nové pracovníky. Což mohlo být jednou z příčin vyššího počtu odchodů pracovníků během tří měsíční zkušební doby. V tabulce 4.1 je znázorněn počet

odchodů v závodu Technologie-betonové vozovky v jednotlivých letech u pozice dělník a THP. Organizace ve svých statistikách podrobněji neuvádí, jestli se jednalo o rozhodnutí organizace či pracovníka.

Odchod ve zkušební době za rok	Dělník	THP	Celkový součet
<b>2009</b>	4	0	4
<b>2010</b>	8	1	9
<b>2011</b>	6	2	8
<b>2012</b>	2	0	2
<b>2013</b>	2	1	3
<b>Výstup ve zkušební době celkem</b>	22	4	26

**Tabulka 4.1 Odchod pracovníků ve zkušební době v závodu Technologie-betonové vozovky v letech 2009-2013 [interní zdroj organizace]**

Nyní je na pozici dělníka řešena adaptace pracovníka neformální ústní domluvou. Zodpovědnou a dohlížející osobou je vedoucí čety nebo mistr, který sám vyhodnotí potřebnou oblast adaptace a není povinen o ní pracovníka informovat. Sami na základě svých zjištění a zhodnocení o novém pracovníku vydají personálnímu oddělení pokyn o úspěšném průběhu a osvědčení se pracovníka. V opačném případě je sděleno propuštění dělníka v průběhu zkušební doby.

V současné době je prováděna adaptace pouze u THP v rámci závodu. V rámci neformálních schůzek s nadřízeným, který předává pracovníkovi ústní pokyny. Předmětem schůzek jsou veškeré skutečnosti uvedeny v „*Plánu adaptace zaměstnance*“ viz Příloha č. 4. Obsahem adaptačního plánu jsou veškeré skutečnosti a náležitosti jaké byly v dřívějším plánu adaptace pro absolventy. Pro rychlejší zapracování je pracovníkovi přidělen garant, který mu předává důležité informace a seznamuje ho se všemi potřebnými skutečnostmi, jež budou přínosem pro jeho výkon práce. Je novému pracovníkovi rádcem, jaký typ školení by bylo vhodné podstoupit. Pracovník má k dispozici možnost rozvoje a vzdělávání v oblasti:

- rozvoje bezpečnosti práce,
- rozvoje vedoucích pracovníků,
- rozvoje v měkkých dovednostech,
- rozvoje v odborných stavebních tématech,
- rozvoje v odborných nestavebních tématech,
- specificky zaměřených rozvojových programů.

I když je nový pracovník o těchto školeních informován, jsou v závodu Technologie-betonové vozovky využívány pracovníky jen ve velmi malé míře.



Ještě významnější funkci má garant u přijatých absolventů nebo u pracovníků vracejících se z mateřské dovolené, pro které může být složitější se ihned na pracovišti zorientovat a zapracovat.

V průběhu zkušební doby, konkrétně po dvou měsících, je HR manažerem vyžádáno od nadřízeného pracovníka jeho hodnocení. Organizace disponuje vlastním informačním systémem, jehož součástí je i sekce věnovaná hodnocení zaměstnanců. Vyplněný formulář o zhodnocení pracovníka je elektronicky odeslán HR manažerovi, jeho obsah je velmi podobný s „*Hodnotícími rozhovory – průběh adaptace*“, které jsou součástí adaptačního plánu v Příloze č. 4. Na základě informací, které nadřízený uvede, jsou vyvozeny závěry, zda bude po zkušební době s novým pracovníkem spolupráce ukončena či nikoli.

Pokud se nový pracovník osvědčil, je od toho okamžiku považován za platného člena týmu. Po pěti pracovních měsících je naplánováno setkání s HR manažerem. V případě vycestování pracovníka do zahraničí, je alespoň telefonicky kontaktován. Cílem setkání či telefonického rozhovoru je zjištění, jak je nový pracovník v organizaci spokojen, zda má nějaké požadavky a potřeby, zda existuje něco, s čím by mu mohl HR manažer pomoci nebo třeba poradit.

Nově adaptovanému pracovníkovi je pro jeho snadnější orientaci a na základě jeho případných připomínek **vybaveno pracoviště**. Pracovník je v prvních dnech **představen řediteli** závodu. Je mu předána **praktická příručka** s názvem „*Připravit, pozor, start*“, která je určena pro všechny, jež v organizaci začínají. Tato příručka seznamuje se základními fakty o společnosti Staveska, globální společnosti, v níž může nově přijatý zaměstnanec nastartovat svoji kariéru. Novým zaměstnancům je doporučeno několik prvních týdnů nosit příručku stále při sobě, aby snadno a rychle našli potřebné informace. První kapitola je věnována představení společnosti, její historii, domácímu trhu, oblastmi podnikání, organizační struktuře. Druhá kapitola popisuje, že v organizaci se pracuje tak, aby byly podávány lepší pracovní výkony, byl akceptován Etický kodex a systém Pěti nul, nedocházelo ke ztrátovým projektům, ekologickým incidentům, vadám apod. Poslední třetí kapitola uvádí rady, jak najít své místo. Motivuje nového pracovníka k rozvíjení sebe sama, k vytvoření pracovních ambicí atd.

#### 4.6 Dotazník

Pro zjištění výběru a adaptace v organizaci Staveska byl zvolen v této diplomové práci dotazník. Jednotlivé otázky byly sestaveny tak, aby bylo možné z něj následně vyhodnotit skutečnosti týkající se výběru a adaptace pracovníků v organizaci. Celá verze dotazníku je umístěna k nahlédnutí v Příloze č. 5.

Dotazník byl vytištěn v počtu 180 ks. U THP, z nichž většina pobývá v místě závodu a jedné budově, byly dotazníky osobně doručeny na personální oddělení. Odkud byly poté po domluvě rozdány jednotlivým pracovníkům na oddělení. V několika případech pro jeho urychlení bylo využito známosti pracovníků a vyplnění proběhlo na základě osobního dotazování. U dělnických pracovníků, kteří se pohybují převážně v terénu, bylo předání domluveno s nadřízeným – mistrem. Následné předání vyplněných dotazníků bylo domluveno s personálním oddělením. Časový rozsah pro odevzdání byl 14 dní, v době od 3. – 15. 3. 2014. Dotazník obsahuje celkem 18 otázek.

#### **4.6.1 Závěrečná zpráva**

Dotazníkové šetření bylo prováděno v závodu na pracovišti THP a u dělníků patřících k závodu v Uherském Hradišti v terénu na stavbě. Dotazník byl sestaven pro obě pracovní pozice, tak aby byly schopné odpovědět obě pracovní pozice. Rovněž s ohledem na různou úroveň vzdělání, na rozmanitost věkové kategorie, tak aby byly otázky v dotazníku pro všechny srozumitelné a nedocházelo k neúplným či nejasným odpovědím.

Cílem dotazníkové analýzy bylo zjištění informací o průběhu výběrového rozhovoru, co bylo impulzem pro uchazeče na něj odpovědět, zda probíhala adaptace, kdo ji vedl a další skutečnosti.

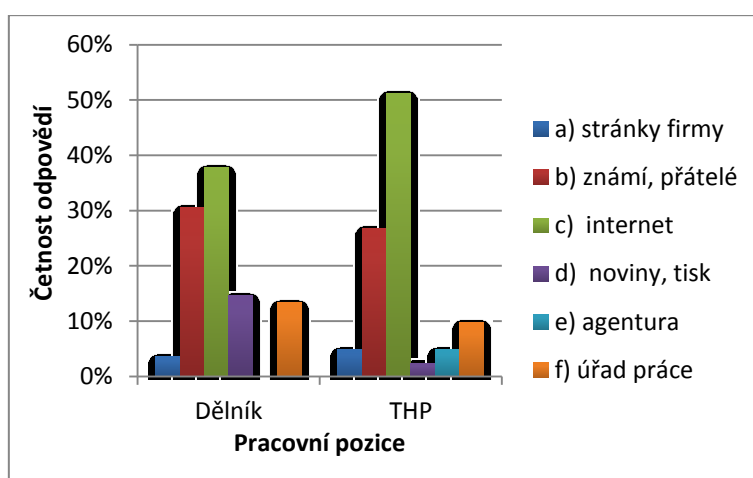
#### **4.6.2 Analýza a vyhodnocení dotazníku**

Z celkového počtu 177 zaměstnanců bylo na personální oddělení vráceno 133 ks. Po důkladném protřídění dotazníků bylo možné pro účely analýzy použít 123 ks, které byly správně vyplněny. Dotazníky vyplňovali respondenti sami a anonymně. Počet zpracovaných dotazníků od THP byl 41 a od dělníků 82. Návratnost dotazníku činila 69,49 %.

Důvodem proč nebyla návratnost vyšší, mohlo být neosobní předání každému respondentovi, nepřítomnost zaměstnance na pracovišti (nemoc, dovolená, zahraniční cesta), zaneprázdněnost, v případě dělníků taky ztížené podmínky v terénu pro vyplnění. Dalším možným důvodem mohla být určitá averze pracovníků dotazník vyplnit. Od začátku tohoto roku probíhala totiž dvě dotazníková šetření přímo personálním oddělením, která byla zaměřena mimo jiné na spokojenost pracovníků.

**Otázka č. 1: Odkud jste se o volné pracovní pozici dozvěděl/a?**

První otázka byla věnována zjištění, prostřednictvím jakého informačního zdroje se respondenti dozvěděli o volném pracovní pozici. Nejčastěji zmiňovaným místem byl na pozici dělníka i THP *internet*, který ve svém dotazníku uvedlo 37,8 % dělníků a 51,21 % THP. Další častou odpovědí byly *známí a přátelé*, kteří představovali 30,48 % u pozic dělnických a 26,82 % u pozic THP. U dělníků se dále objevovaly odpovědi *noviny, tisk* 14,63 %, *úřad práce* 13,41 %, *stránky organizace* 3,65 %. Přes *agenturu* se o volném místě nedozvěděl žádný dělnický pracovník. U THP poměrně vyšší procento uvedlo *úřad práce* 9,75 %, naopak o zanedbatelná čísla se jednalo v odpovědích *stránky firmy* 4,87 %, *noviny, tisk* 2,43 %, *agentura* 4,87 %.



Graf 4.1 Zdroj informací o volné pracovní pozici [vlastní zpracování]

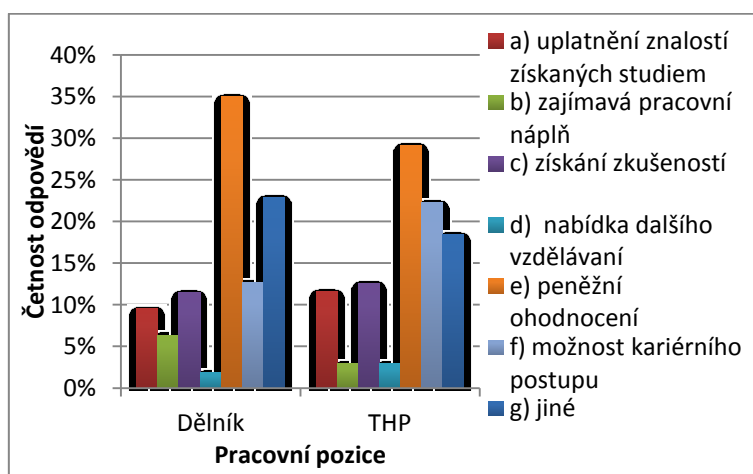
Tato otázka byla zvolena, aby bylo zjištěno, které informační zdroje jsou uchazeči nejvíce využívány a naopak, kde existuje prostor k další inzerci. Je důležité, aby byl zajištěn určitý počet a kvalita uchazečů, ze kterých bude možné následně vybrat toho nejvhodnějšího.

## Otázka č. 2: Co Vás na inzerátu zaujalo, že jste se rozhodl/a na něj odpovědět?

V této otázce měli všichni respondenti možnost zvolit více odpovědí a zároveň u poslední odpovědi *jiné* dopsat, co dalšího jej na inzerátu zaujalo.

U dělníků dominovala odpověď *peněžní ohodnocení* s 35,03 %, druhou nejčastěji uváděnou odpovědí byla možnost *jiné* s 22,93 %. 44,44 % dělníků dopsalo nezaměstnanost uchazeče a 33,33 % okamžitou dobu nástupu. Dále následovaly odpovědi blízkost zaměstnání v počtu 22,22 % dělníků. Ostatní možnosti zvolilo v dotazníku již méně dělníků. Možnost *kariérního postupu* zvolilo 12,74 % dělníků, *získání zkušeností* 11,46 %, *uplatnění znalostí získaných studiem* uvedlo 9,55 % dělníků, *zajímavá pracovní náplň* byla zvolena 6,37 % dělníky a pouze 1,91 % respondentů mezi dělníky zvolili *možnost dalšího vzdělávání*.

Rovněž u pozice THP hrálo největší roli v odpovědi na inzerát *peněžní ohodnocení*, a to 29,13 % dotázaných. Těsně za ní s 22,33 %, byla zmíněna *možnost kariérního postupu*. Další častá odpověď s možností uvést *jiný* důvod, dosáhla 18,45 % pracovníků s nejčastější odpovědí nezaměstnanost respondenta 47,36 %, okamžitý nástup 26,31 %, blízkost zaměstnání 16,78 % a 10,52 % pověst, historie a dobré jméno organizace. Výraznější počet odpovědí byl zvolen ještě v možnosti *získání zkušeností* 12,62 % a *uplatnění znalostí získaných studiem* 11,65 %. Zbylé odpovědi byly uvedeny zanedbatelnou mírou.



**Graf 4.2 Důvod zájmu o pracovní místo[vlastní zpracování]**

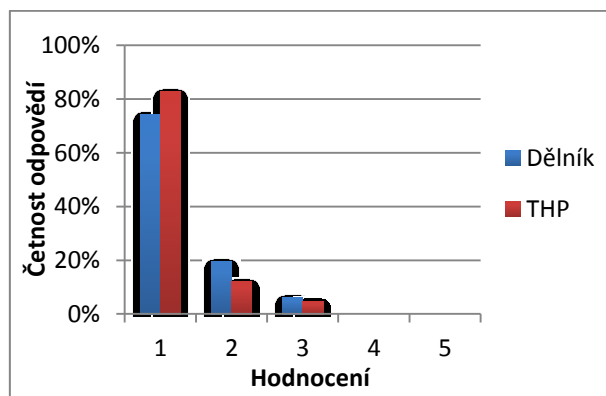
Z výsledků odpovědí na tuto otázku je patné, že uchazeče na inzerát nejčastěji odpovídali z důvodu peněžního ohodnocení, jejich nezaměstnanosti, možnosti okamžitého nástupu, blízkosti zaměstnání, historie a pověsti, což se dalo předpokládat, protože většina lidí hledá práci právě z těchto důvodů. Malé procento uchazečů zaujala nabídka dalšího vzdělání, zajímavá pracovní náplň, což mohlo být způsobeno malou propracovaností inzerátu v této oblasti.

### **Otázka č. 3: Jak byste zhodnotil/a průběh pohovoru?**

Tato otázka byla zaměřena na zjištění průběhu pohovoru z pohledu uchazeče. Otázka zahrnuje pět podotázek, které měli respondenti hodnotit známkami od 1 do 5 (1-výborně, 2-chvalitebně, 3-dobře, 4-dostatečně, 5-nedostatečně).

#### **a) příjemné klidné prostředí či atmosféra**

Většina dotázaných dělníků i THP se vyslovila pro příjemné klidné prostředí či atmosféru hodnotou 1, což představuje nejlepší hodnocení. Z dělníků ji uvedlo 74,39 % a z THP 82,92 %. Znamku 2 využilo ve svých odpovědích 19,51 % dělníků a 12,19 % THP. V malé míře, 6,09 % dělníků a 4,87 % THP, byla dána známka 3.

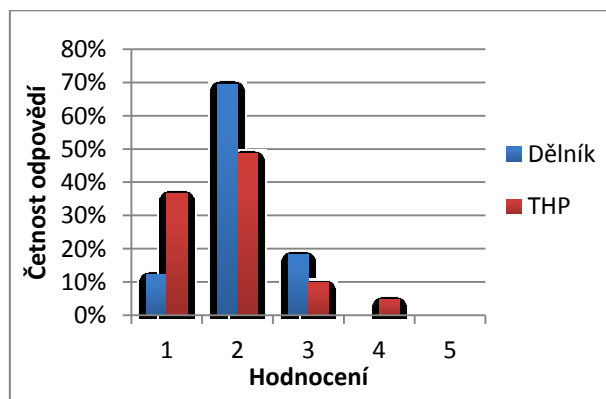


**Graf 4.3 Atmosféra výběrového pohovoru [vlastní zpracování]**

Atmosféra prostředí v průběhu výběrového pohovoru je důležitým aspektem pro každého uchazeče a může do jisté míry ovlivnit výkon uchazeče. Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že žádný uchazeč nepociťoval nepříjemné prostředí či atmosféru.

#### **b) rozhovor mezi tazatelem a uchazečem**

Společný rozhovor tazatele a uchazeče hodnotilo nejvíce dělníků 69,51 % i THP 48,78 % známkou 2. 18,29 % dělníků uvedlo známku 3 a nejlépe ohodnotilo tazatele pouze 12,19 % dělníků. Oproti tomu u THP bylo s tazatelem naprosto spokojeno 36,58 %. Známkou 3 uvedlo 9,75 % a známku 4 pouze 4,87 % respondentů THP.

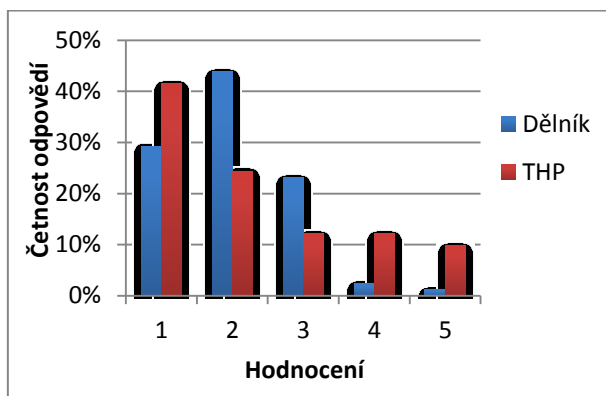


**Graf 4.3 Vyváženost tazatele a uchazeče [vlastní zpracování]**

Tazatel je považován za kompetentní osobu pro výběrový pohovor a měl by tedy probíhat podle určitých instrukcí a pravidel. Většina respondentů hodnotila vyváženost pohovoru chvalitebně.

#### **c) prostor pro otázky uchazeče**

Z pohledu na graf plyne, že u této otázky byly zaznamenány všechny možné hodnoty odpovědí. Dělníci volili nejčastěji známku 2 v 43,9 %, velká část 29,26 % se vyslovila rovněž pro hodnotu 1 a 23,17 % pro 3. Jen málo dělníků 2,43 % bylo nespokojeno a uvedli známku 4 a pouhá 1,21 % volilo známku 5. Znamku 1 z THP dalo 41,46 %, značkou 2 hodnotilo 24,39 %. Hodnota 3 a 4 byla uvedena ve shodné míře 12,19 %. Pro hodnocení 5, nejvyšší známku a nejhůře ceněnou, bylo 9,75 % dotázaných THP.

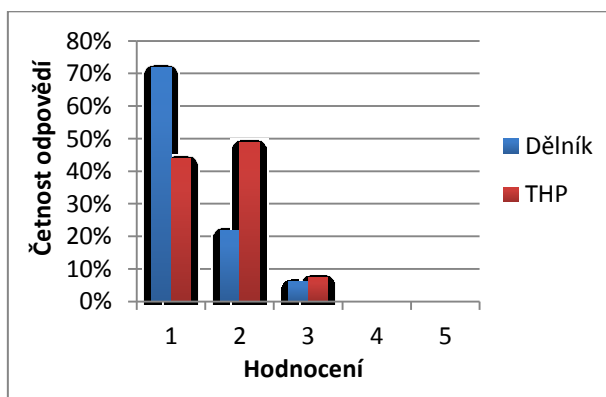


Graf 4.4 Prostor pro dotazy [vlastní zpracování]

Prostor pro dotazy uchazeče jsou součástí každého pohovoru. Z grafu lze vyhodnotit výsledek šetření jako dobrý, avšak dotazy některých THP mohly být obsáhlejší či složitější na odpověď a proto malá část respondentů zhodnotila situaci dostatečně až nedostatečně.

#### d) připravený tazatel

K připravenosti tazatele nemělo námitek 71,95 % dělníků, jež uvedli známku 1. 21,95 % z dělníků považovalo tazajícího za připraveného na úrovni známky 2 a 6,09 % z něj mělo dojem, že je připraven spíše průměrně a zaznačili hodnotu 3. 48,78 % THP vyhodnotilo připravenost tazatele značkou chvalitebně a jen o něco méně, 43,9 % zvolilo hodnotu 1.

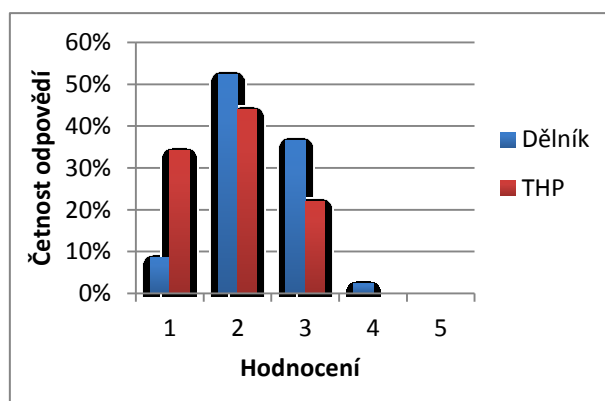


Graf 4.5 Připravenost tazatele [vlastní zpracování]

Připravenost tazatele vyobrazená v grafu č. 4.6 byla zhodnocena výborně až chvalitebně. Jen málo respondentů mělo malé výhrady, i to lze však považovat za prostor dalšího zdokonalování či proškolení tazatele.

#### e) získání informací o pracovním místě

S poskytnutými informacemi o pracovním místě byla na pozici dělníka nejčastěji uvedena známka 2 s 52,43 %, následovala hodnota 3 s 36,58 % a 8,53 % naprosto postačovaly informace ohledně pracovního místa. Zanedbatelná část se vyjádřila známkou 4. Pro 43,9 % THP byly informace postačující na úrovni známky 2, výborné hodnocení uvedlo 34,14 % a 21,95 % respondentů zaznačilo hodnotu 3.

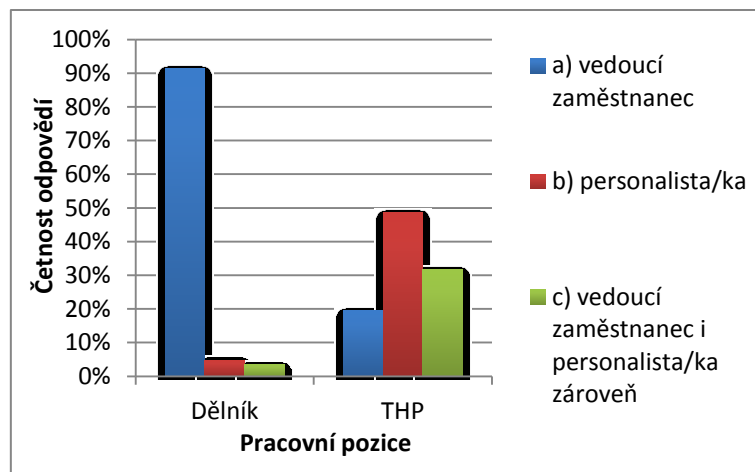


Graf 4.6 Zdroj informací o pracovní pozici [vlastní zpracování]

Hodnocení získaných informací dopadlo u THP i dělníků přijatelně, což představuje prostor pro zlepšení. Protože poměrně větší počet dělníků i THP považoval získání informací za dobré, což mohlo mít spojitost například s připraveností tazatele.

#### Otázka č. 4: Kdo vedl Váš pohovor?

Při pohledu na graf níže, je patrné, že u dělnických pozic byl pohovor v 91,43 % veden *vedoucím zaměstnancem*. Jen u 4,87 % jej vedl *personalista/ka* a jen 3,65 % dotázaných uvedlo *vedoucího i personalistku*. U THP bylo zjištěno, že 48,78 % pohovorů vedla naopak *personalistka*, 31,7 % uvedlo přítomnost *vedoucího zaměstnance i personalistky*. Nejméně THP a to 19,51 % zmínilo odpověď *vedoucí zaměstnanec*.

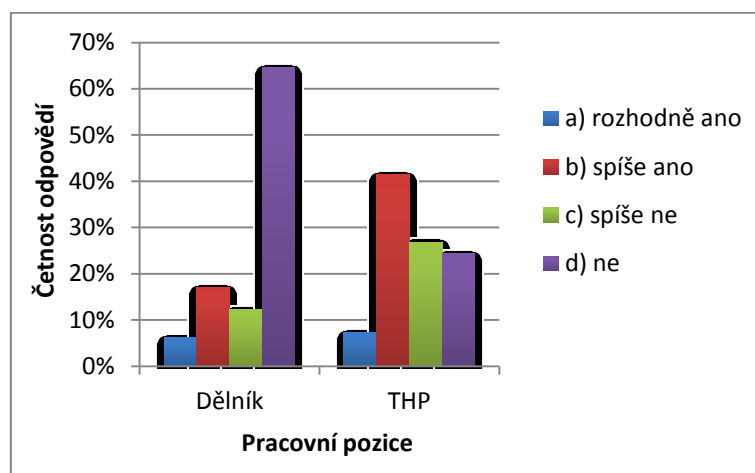


Graf 4.7 Vedoucí rozhovoru [vlastní zpracování]

U dělnických pozic byl přítomen téměř ve všech případech vedoucí zaměstnanec, což jen dokazuje, že nejen o výběru nového pracovníka, rozhoduje on sám. Pozice THP vyžaduje větší pozornost, odbornost a profesionalitu, což potvrzují výsledky šetření, které ukazují, že většinu pohovorů vedl personalista/ka.

#### Otázka č. 5: Chyběly Vám informace?

U této otázky se většina 64,63 % respondentů na pracovní pozici dělníka shodla na tom, že jim informace nechyběly. 17,07 % uvedlo *spíše ano*, že informace postrádalo, *spíše ne* zmínilo 12,19 % dotazovaných dělníků a pro *rozhodně ano* se vyjádřilo 6,09 %. Větší část 41,46 % THP volila odpověď *spíše ano*, tedy že poskytnuté informace chyběly, téměř shodně byly vyhodnoceny odpovědi *spíše ne*, pro které bylo 26,82 %, a možnost *ne* 24,39 %. Nejméně THP respondentů uvedlo odpověď *rozhodně ano*, a to ve výši 7,31 %.



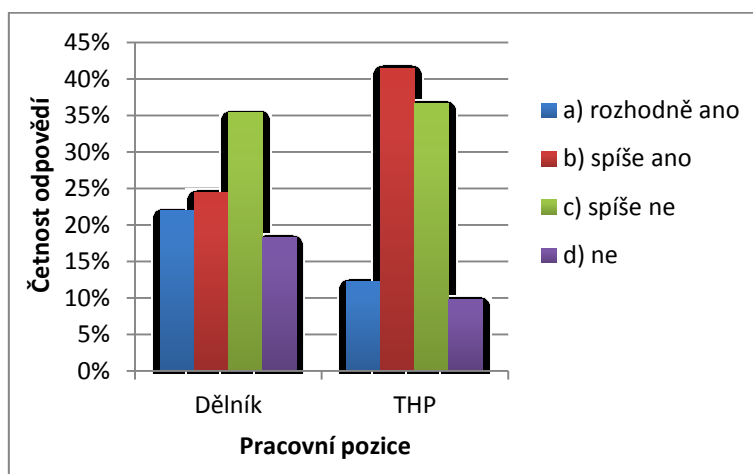
Graf 4.8 Dostačující množství informací [vlastní zpracování]



Z grafu č. 4.9 je zřejmé, že pro dělnické pozice byly poskytnuté informace dostatečné a nepotřebovali další. K opačné situaci došlo po dotazníkovém šetření u THP, kde respondenti informace spíše postrádali.

#### Otázka č. 6: Bylo pro Vás výběrové řízení náročné?

Z grafu níže je zřejmé, že pro 35,36 % dělníků výběrové řízení spíše náročné nebylo. 24,39 % dotázaných dělníků zmínilo, že pro ně výběrové řízení spíše náročné bylo, rozhodně náročné bylo pro 21,95 % a 18,29 % nepovažovalo úroveň výběrového řízení za náročné. Na pozici THP bylo zjištěno, že až 41,43 % považovalo výběrové řízení za spíše náročné, spíše nenáročné uvedlo 36,58 %. Jen 12,19 % zhodnotilo výběrový proces za rozhodně náročný a 9,75 % jej považovalo za nenáročný.



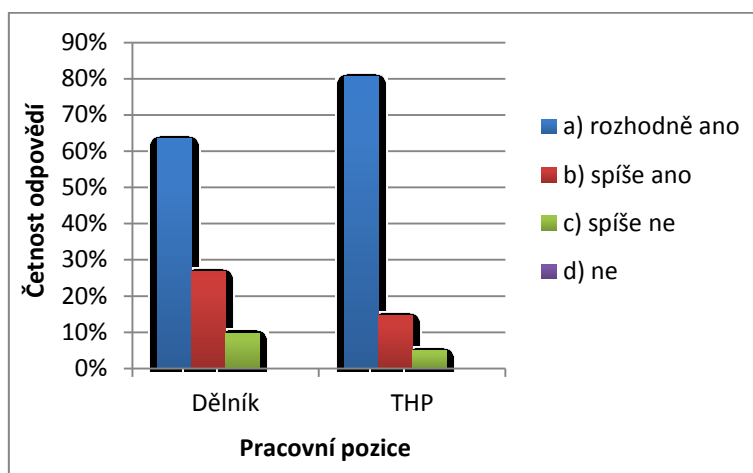
Graf 4.9 Náročnost výběrového řízení [vlastní zpracování]

Náročnost u dělníků byla zhodnocena spíše jako nízká, to potvrzuje skutečnost, že na dělníky nejsou kladeny při výběrovém pohovoru takové nároky. U pozice THP bylo nejčastěji uvedeno, že řízení bylo spíše náročnější, potvrdilo se tak, že na pozici THP jsou nároky vyšší a pro organizaci přínosnější, protože dokáže lépe odhadnout přednosti a nedostatky potřebné k výkonu práce.

#### Otázka č. 7: Byl/a jste po příchodu do zaměstnání seznámen/a se svými pracovními povinnostmi?

Po vyhodnocení této otázky vyplynula skutečnost, že velká část dělníků 63,41 % i THP 80,48 % byla rozhodně se svými pracovními povinnostmi seznámena. 26,82 % dělníků a 14,63 % THP uvedlo *spíše ano* a 9,75 % dotazovaných dělníků a 4,87 % THP označilo

odpověď *spíše ne*. Žádný pracovník však neuvedl, že by nebyl se svými povinnostmi vůbec seznámen.

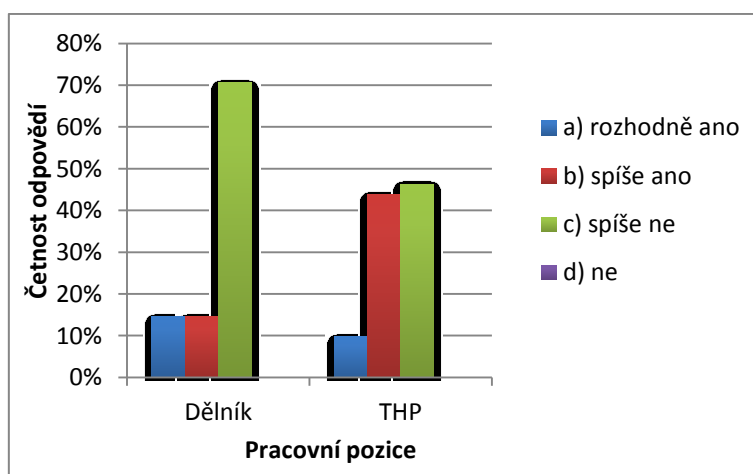


Graf 4.10 Seznámení s pracovními povinnostmi [vlastní zpracování]

I přesto, že většina zúčastněných na dotazníku odpověděla, že s pracovními povinnostmi byla seznámena, zároveň poměrně velká část uvedla, že nebyla informována zcela o všem. Což mohlo mít následně nepříznivý dopad na výkon zaměstnance.

#### Otázka č. 8: Byl/a jste po příchodu do zaměstnání seznámen s ostatními zaměstnanci?

Další otázka byla zaměřena na seznámení s pracovním kolektivem. 70,73 % dělníků volila možnost, že seznámena *spíše nebyla*. U THP čila odpověď *spíše ne* 46,34 %. Shodně 14,63 % vybrali dělníci u možnosti *rozhodně ano* a *spíše ano*. 43,9 % THP se zmínilo, že k seznámení *spíše* došlo a jen 9,75 % uvedlo, že seznámeno rozhodně bylo.

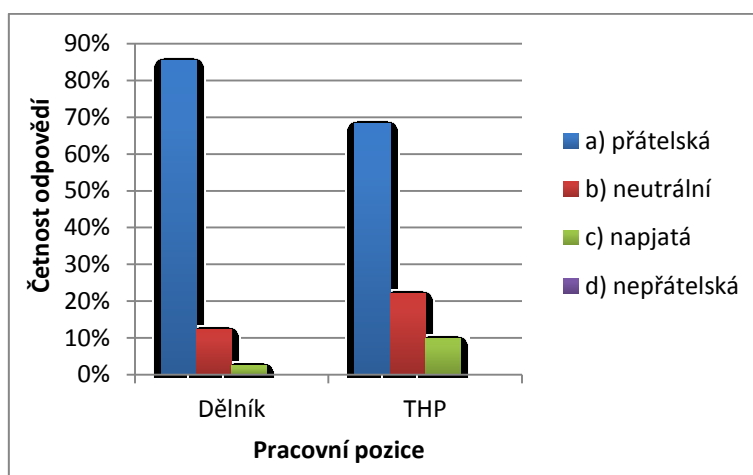


Graf 4.11 Seznámení s ostatními pracovníky [vlastní zpracování]

Graf č. 4.12 Seznámení s ostatními pracovníky uvádí na základě získaných odpovědí od respondentů, že nový pracovník po příchodu do zaměstnání převážně není seznámen s ostatními zaměstnanci. Organizace tedy nevěnuje seznámení dostatečnou pozornost, čímž adaptaci pracovníkovi nikterak neusnadňuje.

**Otázka č. 9: Jak se k Vám v průběhu adaptace chovali ostatní zaměstnanci, jaká byla pracovní atmosféra?**

Získané výsledky na tuto otázku dopadly poměrně dobře, 85,36 % dělníků a 68,29 % THP uvedlo *přátelskou pracovní atmosféru*. Pro *neutrální* prostředí hlasovalo 12,19 % dělníků a 21,95 % THP. Jen malá část dotázaným odpověděla, že panovala *napjatá* pracovní atmosféra, a to 2,43 % dělnických pracovníků a 9,75 % THP.

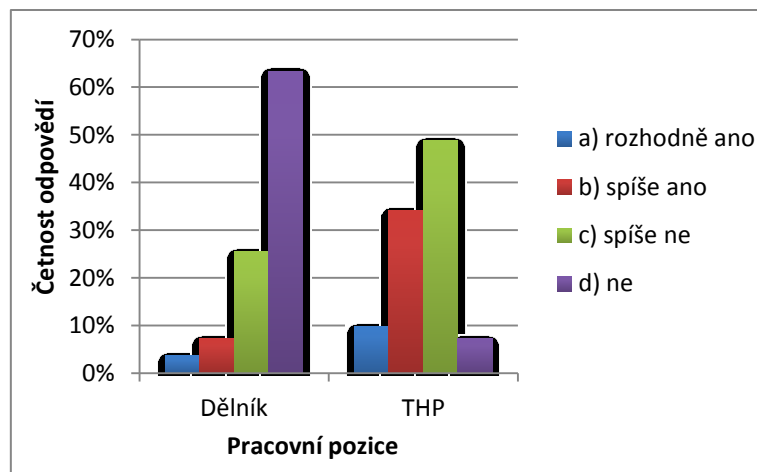


**Graf 4.12 Pracovní atmosféra v průběhu adaptace [vlastní zpracování]**

Z grafu č. 4.13 Pracovní atmosféra v průběhu adaptace vyplynulo, že na nově adaptovaného pracovníka působilo pracovní prostředí přátelsky a mohl se soustředit na výkon práce. Určité procento však zaznamenalo neutrální a napjatou atmosféru, která novému pracovníkovi proces adaptace neulehčila.

**Otázka č. 10: Seznámil Vás nadřízený nebo personalista/ka s adaptačním plánem?**

Převážná část 63,41 % dělníků s adaptačním plánem seznámena nebyla a 25,6 % uvedlo, že s ním seznámení *spíše nebyli*. Jen 7,31 % z nich uvedlo možnost *spíše ano* a 3,65 % *rozhodně ano*. Nejvíce frekventovanou odpovědí 48,78 % u THP bylo *spíše ne*, 34,14 % uvedlo, že *spíše seznámeni byli*, 9,75 % bylo *rozhodně seznámeno* a 7,31 % *nebylo s adaptačním plánem seznámeno vůbec*.

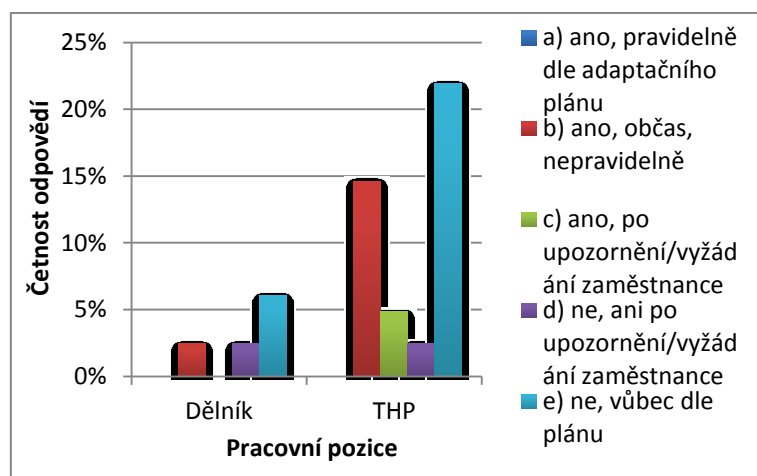


Graf 4.13 Seznámení s adaptačním plánem [vlastní zpracování]

Hodnoty uvedené v grafu č. 4.14 Seznámení s adaptačním plánem poukazují na to, že personální oddělení mu nepřikládá příliš pozornosti.

#### Otázka č. 11: Pokud jste byl/a seznámen/a, probíhala adaptace podle plánu?

Na tu otázku odpovídalo 10,97 % z pozice dělníka a 43,9 % THP, protože jen tato část odpověděla v předchozí otázce, že bylo s adaptačním plánem seznámeno. 6,09 % dělníků a 21,95 % THP uvedlo možnost, že adaptace neprobíhala vůbec podle plánu. Shodný počet odpovědí u dělnických pozic 2,43 % byl zaznamenán u odpovědi *ano, pravidelně dle adaptačního plánu* a *ne, ani po upozornění/vyžádání zaměstnance*. 14,63 % THP uvedlo, *ano* s tím, že adaptační proces probíhal *občas, nepravidelně*. 4,87 % volilo odpověď *ano, po upozornění/vyžádání zaměstnance* a nejméně 2,43 % bylo s odpovědí *ne, ani po upozornění/vyžádání zaměstnance*.



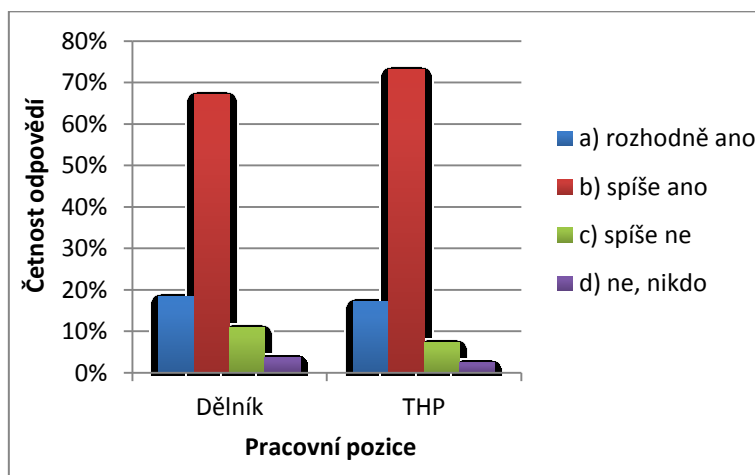
Graf 4.14 Adaptace podle plánu [vlastní zpracování]

Z grafu č. 4.15 Adaptace podle plánu vyplývá, že většina pracovníků nepodstoupila adaptační proces podle plánu. Jako nejčastější rozpor byly uváděny časové prodlevy, nedůslednost adaptace, úplné opomíjení adaptace např. při zapracování se s technikou, v čase vyhrazeném pro adaptační schůzky řešeny jiné záležitosti, smyšlené adaptační procesy, které nebyly v souladu se skutečností.

**Otázka č. 12: Byl Vám v průběhu adaptace k dispozici pracovník organizace (např. mentor, garant, nadřízený nebo odborný ředitel), na kterého jste se mohl/a obrátit?**

Z grafu č. 4.16 Asistence zkušeného pracovníka vyplývá, že situace ohledně pomocného pracovníka, který by byl novému pracovníkovi k dispozici je procentuálně u dělníků a TPH dosti podobná. Respondenti byli v této otázce při označení jedné z možných odpovědí zároveň vyzváni o dopsání konkrétní osoby, která jim byla k dispozici.

67,07 % pociťovalo, že se spíše měli na koho obrátit (z toho a 20,0 % napsalo nadřízeného 80,0 % spolupracovníka). Jen 18,29 % ze všech dotázaných dělníků uvedlo, že jim byl rozhodně někdo v průběhu adaptace nápomocen (z toho 53,33 % napsalo nadřízený a 46,67 % spolupracovník). 10,97 % dělníků odpovědělo, že pracovník *spíše nebyl* k dispozici (z toho 22,22 % uvedlo nadřízeného pracovníka a 77,78 % spolupracovníka). Pouhých 3,65 % se vyjádřilo záporně a uvedli, že jim nebyl *nikdo* k dispozici. Na pozici THP rovněž většina respondentů 73,17 % odpovídala *spíše ano* a nějaký pracovník jim byl k dispozici (z toho 26,67 % nadřízený, 20,0 % garant a 53,33 % spolupracovník). 17,07 % THP uvedlo *rozhodně ano* 17,07 % (z toho 14,28 % nadřízený, 28,57 % garant a 28,57 % spolupracovník). Ještě méně 7,31 % odpovědělo *spíše ne* (100 % spolupracovník). Pro možnost *ne, nikdo* se vyslovila zanedbatelná část THP.



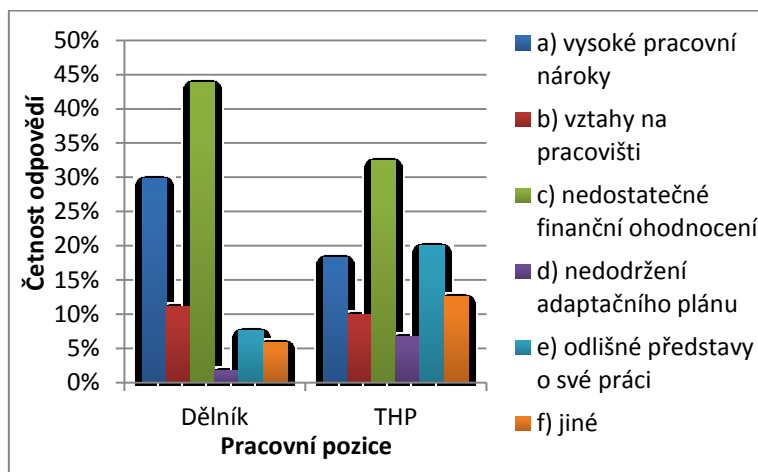
**Graf 4.15 Asistence zkušeného pracovníka [vlastní zpracování]**

Výše graf č. 4.16 Asistence zkušeného pracovníka dokládá, že novému pracovníkovi je pozornost při adaptaci věnována, avšak spíše ze strany spolupracovníků. Jen ve velmi malé míře se vyskytují případy, kdy se pracovník nemá s prosbou, dotazem či problémem na koho obrátit.

### Otázka č. 13: Jaký důvod by Vás mohl přinutit opustit Vaši práci?

U této otázky měli respondenti možnost vybrat více odpovědí a také dopsat další skutečnost, která by jej mohla přinutit k odchodu z práce.

Nejvíce dělníků 43,86 % a THP 32,5 % zvolilo odpověď *nedostatečné finanční ohodnocení*. Druhým nejčastěji zmíněným na pozici dělníka s 29,82 % i THP s 18,33 % byly *vysoké pracovní nároky*. 11,11 % dělníků odpovědělo *vztahy na pracovišti*, ještě méně 7,6 % *odlišné představy o své práci* a 5,85 % dělníků zmínilo *jiné*. Nejčastějšími dopsanými byly: lepší pracovní nabídka, zdravotní problémy, nebezpečná práce, strach o své zdraví. Nejméně a to 1,75 % jich uvedlo jako důvod *nedodržení adaptačního plánu*. 20,0 % THP by k odchodu přinutily *odlišné představy o své práci*, 18,33 % *vysoké pracovní nároky*, 12,5 % uvedlo *jiné* skutečnosti, a to: snížení pracovního úvazku, vysoká zodpovědnost neúměrná výši platu, převelení na jiné pracovní místo, jiný závod, zdravotní problémy, sexuální obtěžování. Pouze 10,0 % by volilo odchod kvůli *vztahům na pracovišti* a 6,67 % kvůli *nedodržení adaptačního plánu*.



Graf 4.16 Důvody odchodu [vlastní zpracování]

Graf č. 4.17 Důvody odchodu znázorňuje, že pro většinu pracovníků organizace je rozhodujícím faktorem dostatečné finanční ohodnocení a vysoké pracovní nároky a jen pro malou část pracovníků nedodržení adaptačního plánu, čemuž nasvědčují i malé údaje uvedené

v tabulce 4.1 Odchod pracovníků ve zkušební době v závodu Technologie-betonové vozovky v letech 2009-2013.

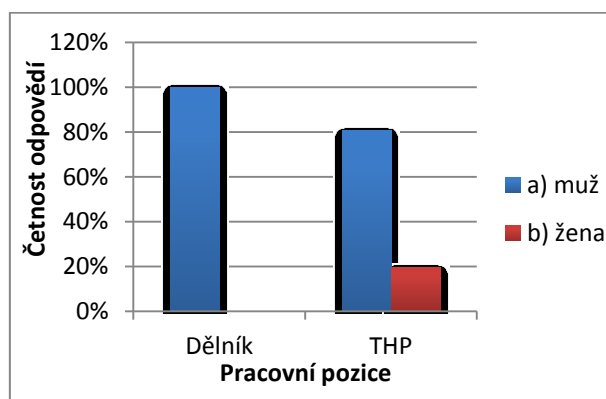
#### Otázka č. 14: Co byste změnil/a u výběrového pohovoru a u adaptace?

Návrhů, které byly v této otázce uvedeny, bylo spousta, 45,12 % dotázaných dělníků a 17,07 % THP uvedlo, že by nic neměnilo. Nejčastější připomínky k výběrovému pohovoru se týkaly lepší připravenosti na samotný pohovor, často bylo vytýkáno, že se respondenti jako čekající uchazeči neměli kam usadit při čekání. Nebyla připravena místnost určená k pohovoru. Lepší časový harmonogram, vytýkány zbytečné časové proluky a zpoždění oproti času, na který byl uchazeč pozván. Nebyla příležitost prohlédnout si pracoviště. V malém počtu zmíněna nejasnost, kdo vlastně vedl výběrový pohovor, tazatel se zapomněl představit. Rovněž u adaptace bylo uvedeno několik cenných postřehů na zlepšení. Jednalo se například o větší důslednost v seznámení se s ostatními pracovníky v organizaci. Přidělení kompetentního školitele, garanta, který bude znát lépe odpovědi na pracovníkovy otázky. Urychlení procesu vybavenosti pracoviště novému pracovníkovi. Urychlení formalit spojených s materiálním zabezpečením věcí od organizace. Rychlejší zajištění přístupových kódů, hesel.

Obecně lze říci, že na většinu dalších doporučení, která se objevovala, bylo poukazováno již výše z výsledků jednotlivých otázek dotazníku. Samotní pracovníci tedy registrují určité nedostatky především v oblasti adaptace, ale i výběrového pohovoru.

#### Otázka č. 15: Pohlaví?

Z grafu č. 4.18 Pohlaví vyplývá, že na pozici dělníka *muži* zaujímají 100 %. Na pozicích THP je zastoupeno 80,48 % *mužů* a jen 19,51 % *žen*.

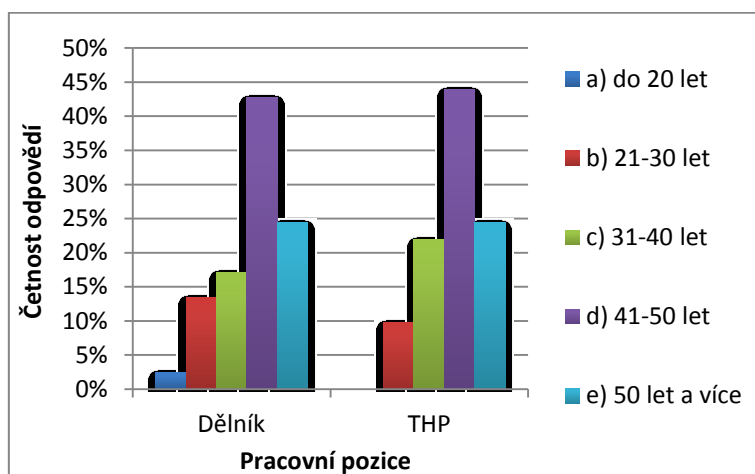


Graf 4.17 Pohlaví [vlastní zpracování]

Výsledky na strukturu pohlaví v organizaci poukazují na skutečnost, že v závodu dominuje mužská populace na obou pracovních pozicích. Na pracovní pozici dělníka se vyskytuje i minimální procento žen, jejich pozice je nazývána „evidentka“. Na pozici THP tvoří ženy jen čtvrtinu dotázaných.

#### Otázka č. 16: Věk?

Věková struktura u dělníků 42,68 % i THP 43,9 % má největší zastoupení v rozmezí *41-50 let*. Druhá nejpočetnější skupina dosahovala věku *50 let a více* a to u dělníků 24,39 % a u THP 24,39 %. Ještě méně respondentů dělníků konkrétně 17,07 % a THP 21,95 % spadalo do rozmezí věku *31-40 let*, věk *21-30 let* uvedlo pouze 13,41 % dělníků a 9,75 % THP. Pouze 2,43 % dělníků dosahuje věku *do 20 let*.



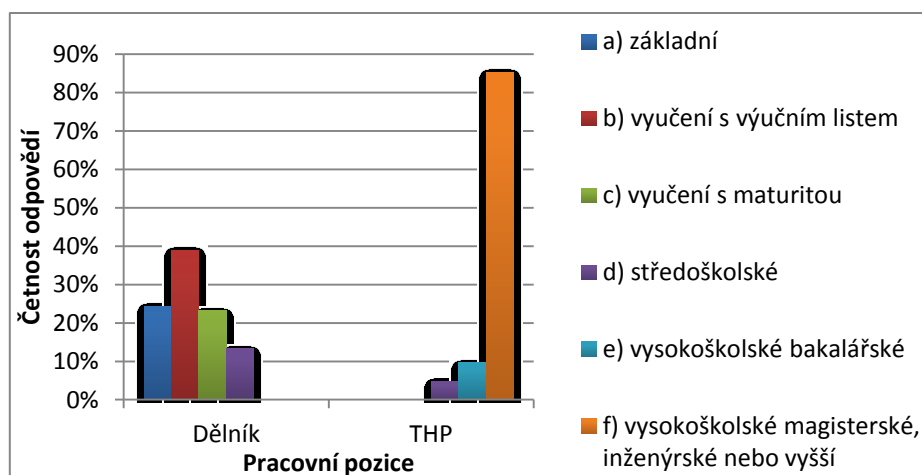
Graf 4.18 Věková struktura [vlastní zpracování]

U výše uvedeného grafu č. 4.19 Věková struktura je patrné, že v organizaci má nejdominantnější zastoupení věková skupin pracovníků 41 a více let. Což může napovídat, že organizace preferuje zkušené pracovníky s praxí.

#### Otázka č. 17: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Nejvíce dotázaných dělníků 39,02 % dosahovalo vzdělání *vyučení s výučním listem*, *základní vzdělání* uvedlo 24,39 %, *vyučených s maturitou* bylo 23,17 % a nejméně respondentů zmínilo *středoškolské vzdělání* 13,41 %. Naproti tomu velká část THP 85,36 % uvedla *vysokoškolské magisterské, inženýrské nebo vyšší*. 9,75 % označilo *vysokoškolské bakalářské* a 4,87 % *středoškolské*.



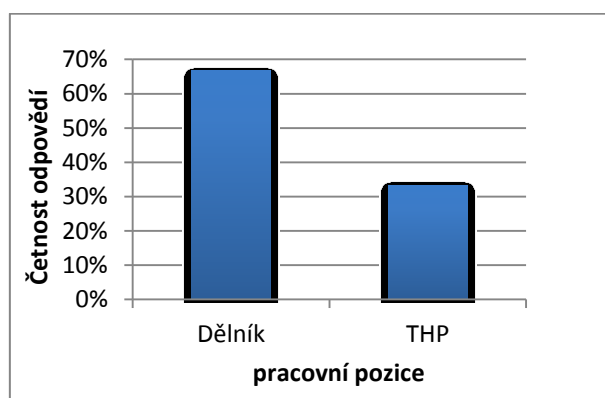


Graf 4.19 Vzdělání [vlastní zpracování]

Graf č. 4.20 Vzdělávání dokazuje skutečnost, že u dělníků není úroveň dosaženého vzdělání pro přijetí a výkon práce rozhodující. U THP jsou však nároky na vzdělání poměrně vysoké.

#### Otázka č. 18: Na jaké pracovní pozici pracujete?

*Dělnická* pozice zaujímá 66,66 % a *THP* 33,33 %.



Graf 4.20 Pracovní pozice [vlastní zpracování]

Graf č. 4.21 Pracovní pozice znázorňuje, že z celkového počtu respondentů je dvojnásobný počet dělnických pracovníků než THP.

## 5. Návrhy a doporučení

Tato kapitola je věnována možným návrhům a doporučením pro společnost vycházející ze zpracovaných výsledků rozhovorů s HR manažerkou, konzultací s vedoucím pracovníkem (oblastním manažerem pro zahraničí), zaměstnancem na pozici THP (controllorem). V neposlední řadě také z uskutečněného dotazníkového šetření a analýzy dokumentů organizace. Stavební práce často vyžadují rychlý nástup nových pracovníků, na které organizace na začátku projektu nebyla připravena a veškeré personální činnosti mohly být urychleny či zcela opomíjeny. Avšak každému uchazeči a pracovníkovi je potřeba věnovat pozornost. Podstatou této kapitoly je navrhnout takové návrhy a doporučení, která budou pro organizaci znamenat efektivní přínos v oblasti personalistiky a které přinesou případným uchazečům a všem novým pracovníkům zlepšení procesu výběrového řízení a následné adaptace. Z tohoto důvodu byly pro organizaci navrženy tyto doporučení:

### 5.1 Personální činnost

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že jen malé procento dělníků a THP na inzerci volného pracovního místa zaujala **možnost dalšího vzdělání**, což mohlo být způsobeno zestručněním informace v inzerátu a zároveň tak mohlo ovlivnit rozhodnutí uchazeče na něj neodepisovat. Především uchazeče, kteří jsou absolventi škol nebo mají nižší stupeň dosaženého vzdělání a další vzdělání při zaměstnání by uvítali. Organizace v této oblasti nabízí široké spektrum dalšího rozvoje, a proto by bylo vhodné na tuto možnost více uchazeče upozornit v budoucích inzerátech tím, že bude na webových stránkách společnosti uveřejněna sekce „*vzdělávání budoucích pracovníků*“. Uchazeč o zaměstnání tak získá podrobnější informace o dalším nabízeném benefitu, což bezpochyby zvýší atraktivitu inzerátu.

V oblasti personální činnosti je doporučena **lepší efektivnost před samotným začátkem výběrového řízení**. Bylo uvedeno, že vhodný uchazeč je na výběrový pohovor pozván buď telefonicky, nebo e-mailem. V tomto případě by bylo vhodnější každému vybranému uchazeči zaslat e-mail a nastavit si tzv. doručenkou, která zamezí tomu, že by se některý uchazeč o pozvání nedozvěděl. Například z důvodu přeplněné e-mailové schránky, překlepu personalistky v e-mailové adrese či jiné technické chyby. Prostřednictvím e-mailu bude sděleno, že byl vybrán na výběrový pohovor a že bližší informace nalezne na internetových stránkách Stavesky, kde by se vytvořil odkaz „*pro uchazeče*“. Pod tímto odkazem by uchazeč našel všechny nezbytné informace včetně časového plánu či potřebnost dokumentů.

Organizace se tak vyvaruje zbytečným nákladům při využívání telefonických služeb a zároveň se docílí úspory času personálního specialisty.

Dále je doporučena lepší připravenost zázemí, **poskytnout uchazečům místnost**, kde bude mít každý možnost se usadit, odložit si, občerstvit se a připravit si potřebné podklady k pohovoru. Zaměstnanci také často vytýkali časová zpoždění ve srovnání s časem, na který byli vyzváni se dostavit. Proto se doporučuje klást větší důraz na **časový harmonogram** v souvislosti s ním přihlížet k počtu pozvaných uchazečů, pracovní pozici, kam se uchazeč hlásí, protože pozice dělníka a THP se výrazně odlišují. Rovněž vymezit čas na **prohlídku pracovního místa**, ke kterému může být vybrána zodpovědná osoba z daného pracoviště a personalista/ka či nadřízený se může věnovat dalším uchazečům. U dělnických pozic se předpokládá, že prohlídka bude provedena, bude-li to v možnostech organizace.

## 5.2 Proces výběru nového pracovníka

Z dotazníku bylo zjištěno, že převážnou část výběrového pohovoru provádí s dělníky přímo nadřízený – mistr či vedoucí čtyři. A u THP převažuje v procesu výběru přítomnost personalisty nebo-li personálního specialisty a mnohdy i za spoluúčasti nadřízeného zaměstnance, jemuž bude nový pracovník poté přidělen. U obou tazatelů byly vyzorovány určité nedostatky, a proto je doporučeno provádět u nadřízeného i personálního specialisty **pravidelná školení**. Kvůli většímu počtu dělnických pracovníků a povaze tohoto pracovního místa (například v sezónu zaměstnáno dočasně více dělníků) dochází k častějšímu inzerování na pozici dělníka. A i nadřízený tedy provádí více výběrových řízení na tuto pozici. Školení u nadřízených budou mít na cíl připomenout jak základní principy vedení výběrového pohovoru, tak i možná nápravná řešení. Personální specialista sice neprovádí výběrová řízení pro pozici THP tak často jako nadřízený u dělníků, ale i tak je u něj školení doporučeno, protože je od něj v této činnosti vyžadována vyšší profesionalita a preciznost.

Nadřízený zaměstnanec by měl na základě proškolení dosáhnout především lepší vyváženosti rozhovoru mezi ním a uchazečem, měl by poskytnout více prostoru pro otázky uchazeče, zapracovat na své připravenosti před výběrovým pohovorem. Pokud mu není dostatečná příprava umožněna (např. z důvodu časové vytíženosti), je možným řeším výpomoc personálního oddělení. Dále poskytnout uchazeči dostatek informací o pracovním místě, čemuž doteď nadřízený nevěnoval velkou pozornost. Doporučuje se více zatraktivnit nabízenou pracovní pozici tím, že bude více popsána pracovní činnost, stroje, na nichž bude činnost vykonávána a v neposlední řadě zdůraznit přátelskou pracovní atmosféru. Personální

specialista by se měl po absolvování školení zlepšit u svých výběrových pohovorů v poskytnutí většího prostoru k otázkám uchazeče a nepodceňovat svoji připravenost.

U THP by měl výběrový proces probíhat v prvním kole za přítomnosti personalisty/ky, ve druhém kole zpravidla za přítomnosti personalisty/ky a nadřízeného, kterému bude následně nový pracovník přidělen. Skutečnost dotazníkového šetření však uvádí, že tato pravidla nejsou mnohdy dodržována. Důvodem může být nevěnování procesu výběru nového uchazeče potřebný důraz, vycestování nadřízeného mimo závod nebo zaneprázdněnost personalisty/ky. Tento postup je považován za dobrý způsob řešení výběrového pohovoru. Doporučuje se tedy, aby jí organizace věnovala větší důraz a vždy jej dodržovala tak, aby v prvním kole byl u THP přítomen personalista/ka a ve druhém personalista/ka spolu s vedoucím pracovníkem. V případě, že není ani poté jasno, je uskutečněno ještě kolo třetí, které je velmi podobné kolu druhému. Proto se pro průběh třetího kola výběrového řízení navrhuje svolat **výběrovou komisi** složenou z vedoucích zaměstnanců jednotlivých oddělení – nákupu, controllingu a ekonomického oddělení (zbylé oddělení jsou společné i pro ostatní závody). Každý vedoucí položí několik otázek, popřípadě bude uchazeč vyzván k popisu řešení některých modelových situací. Poté budou výsledky jednotlivých oddělení vyhodnoceny a na jejich základě bude objektivně vybrán nejvhodnější THP. Tato metoda výběrového řízení umožní všem vedoucím oddělení podílet se na výběru nového pracovníka a také člena svého týmu v rámci organizace. Rovněž může dojít k zjištění, že uchazeč má ještě lepší předpoklady a dovednosti pro výkon jiné pracovní pozice, než na kterou je přijímán.

Téměř polovina dotázaných dělníků považovala výběrové řízení za náročné a menší polovina THP jej zhodnotila spíše jako nenáročné. Z toho důvodu by bylo vhodné vytvořit a upravit **dokument „Výběrové řízení“** organizace pro obě pracovní pozice zvlášť. Návrhy těchto dokumentů jsou součástí Přílohy č. 6. Cílem není usnadnit dělníkům průběh výběrového řízení a THP jej naopak ztížit, ale nastavit tak, aby pro obě pracovní pozice mělo výběrové řízení vhodnou úroveň náročnosti. A bylo z něj možné rozpoznat, zda má uchazeč pro výkon práce správné předpoklady.

### 5.3 Přijímání nového pracovníka

Přijímání nového pracovníka je přechodná doba mezi výběrem a adaptací. V organizaci je každoročně zaměstnáno hodně dělníků pouze na dobu určitou, mnohdy kratší než jeden rok. V určitých případech, například když organizace vyhraje dodatečnou zakázku, musí také řešit jak přijmout rychleji požadovaný počet dělníků na nové stavební práce. Tato situace by v případě nutnosti mohla být řešena prostřednictvím **personální agentury**, která by zajistila

průběh přijímání nového dělníka. Personální agentura sice požaduje za zprostředkování zhruba 15 %<sup>1</sup> z hrubé mzdy, přičemž průměrné měsíční náklady na mzdu jednoho dělnického pracovníka jsou vyčísleny na 17 220 Kč. Přesto je využití personální agentury pro tyto pozice považováno za výhodnější ve flexibilním zajištění pracovníků, které umožní rychlejší nástup dělníků na stavbu. Snížení nákladů na pravidelné kontroly výkonnosti a motivování, kompletní vedení mzdové agendy a vedení pracovně-právních vztahů, snížení nákladů v oblasti zaškolení BOZP a PO. Další pozitivum je spatřováno v možnosti si nového pracovníka vyzkoušet a v budoucnu převzít z personální agentury do organizace.

U THP je navrhováno **rychlejší vybavení pracoviště** při příchodu nového zaměstnance. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že by uvítali především **lepší připravenost materiálního zabezpečení** (převzetí počítače, notebooku, mobilního telefonu, získání přístupových hesel, vstupní karty apod.). Jeden z návrhů je, že například u přidělení notebooku či mobilního telefonu novému pracovníkovi může být celý proces urychlen dlouhodobou spoluprací s místním dodavatelem IT technologie, který bude mít zboží ihned skladem. Výhodou pro organizaci bude rychlejší dodání zboží a pro místního dodavatele bude přínosem zase celoroční spolupráce s klientem, tedy s organizací. V jiných případech je zase doporučeno zajistit lepší připravenost organizace v poskytnutí vstupní karty, přístupových hesel apod.

#### 5.4 Adaptace nového pracovníka

Adaptace nového pracovníka v organizaci Staveska je z teoretického pohledu přijatelná, ale z vyhodnoceného dotazníku je zřejmé, že v praxi je adaptace podceňována a téměř neřešena. Proto jsou navržena následující řešení. V den jeho nástupu na pracoviště **řádně seznámit** nového pracovníka s vedením a ostatními pracovníky. V případě většího počtu přijímaných pracovníků například v průběhu jednoho týdne, je možné provést oficiální seznámení u všech najednou. Současně by měl nadřízený informovat své stávající zaměstnance na jakou pracovní pozici je umístěn. Představení rovněž povede k přátelštějšímu chování ostatních pracovníků na pracovišti.

S adaptačním plánem je dělník seznámen pouze neformálně prostřednictvím svého nadřízeného, neexistují žádné předem připravené formuláře pro průběžné vyplňování a zjišťování stavu. Vytvoření adaptačního plánu u dělnických pracovníků je organizací považováno za nepodstatné. Kvůli povaze pracovního místa je považována realizace složitého a časově náročného adaptačního plánu u dělníka za poměrně nevhodnou. S největší pravděpodobností by došlo k zavrnutí ze strany organizace a hlavně ignorování vedoucího

---

<sup>1</sup> U málo kvalifikované a odborné pracovní pozice, údaj brán z informací poskytnutých personální agenturou

pracovníka (mistra, vedoucího čety). Přesto by význam adaptace neměl být v organizaci podceňován. Měly by být navrženy takové adaptační postupy a procesy, aby vyhovovaly při realizaci jak organizaci samotné, tak i novému pracovníkovi při jeho zapracování a rychlejší adaptaci. Z tohoto důvodu je doporučeno zavést pro dělníky zaměstnané minimálně na 12 měsíců podobné „*Hodnotící pohovory – průběh adaptace*“ jako jsou nyní součástí adaptačního plánu u THP. Návrh upravené verze pro dělníky je k nahlédnutí v Příloze č. 7. O tomto dokumentu by byl pracovník informován od svého nadřízeného. Dokument by existoval v papírové podobě, aby měl dělník možnost kdykoli k jeho nahlédnutí. Předání na další odpovědná místa je doporučeno provést elektronicky. Ušetří a zrychlí se čas doručení dokumentu, zjednoduší se i manipulace pro nadřízeného.

U THP existuje poměrně propracovaných adaptační plán, avšak z výsledků dotazníku vyplynulo, že většina s ním spíše seznámena nebyla a aktivity na podporu adaptace se vůbec nekonaly. Na základě tohoto zjištění je doporučeno **upravit dosavadní adaptační plán**. A místo něj využívat „*Směrnici o adaptaci*“ a původní *Hodnotící dokument – průběh adaptace*“ pro nadřízeného zaměstnance, která bude zahrnovat potřeby oblasti adaptace. Navržená směrnice je k dispozici v Příloze č. 8. Tato směrnice bude umístěna pod stejným odkazem v místní síti, jako je nyní PKS, Etický kodex a další dokumenty, aby sloužila novému pracovníkovi kdykoli k nahlédnutí. Směrnici by měl vedoucí pracovník po určitém uplynutí doby adaptace zaslat personálnímu oddělení. Což bude jedna z kontrol, zda je dodržována. Další kontrolu provede přímý nadřízený vedoucího pracovníka, který má povinnost postupovat podle směrnice o adaptaci. Hodnotící dokument bude obsahovat podobné náležitosti jako u dělníků.

Posledním navrhovaným doporučením v procesu adaptace je nahrazení pozice garanta pozicí **mentora**, která je sice uvedena v adaptačním plánu organizace, ale v praxi využívána není. Na základě dotazníku byla u THP uvedena pomoc ze strany garanta, která je ovšem využívána spíše pro splnění formalit adaptačního plánu, což nebylo velmi efektivní a nový zaměstnanec musel více využívat pomoci svého spolupracovníka. U dělnické pozice se na adaptaci podílí buď nadřízený, nebo spolupracovník. Proto je doporučeno pro každého nového pracovníka na pozici dělníka i THP přidělení mentora, jímž bude pověřen zkušený spolupracovník z daného pracoviště. Jeho úkolem by bylo dohlížet, vést, zapracovávat nového pracovníka. Rovněž jej uvádět do pracovního procesu, informovat o filozofii organizace a jejího systému.

## 6. Závěr

Výběr a adaptace nového pracovníka není pro organizaci vždy jednoduchým procesem a proto by měla usilovat o koordinaci v oblasti těchto činností tak, aby bylo přínosem jak pro ni, tak následně i pro jejího nového pracovníka.

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat průběh výběru a adaptace pracovníků ve vybrané organizaci a následně navrhnout takové řešení a postupy v těchto oblastech, aby byly tyto procesy pro organizaci přínosem a vedly ke zlepšení dosavadního stavu.

Po provedení těchto analýz bylo zjištěno, že u výběru i adaptace nového pracovníka se vyskytují určité nedostatky a odchylky v porovnání se skutečností. Proto byly následně sestaveny v jednotlivých oblastech návrhy a doporučení, jež jsou podrobněji popsány v 5. kapitole.

Činnost personálního oddělení by se měla zaměřit na lepší propracovanost inzerátu a zlepšit svou připravenost před výběrem uchazeče. Měla by se zamyslet nad lepší časovou organizací výběrových pohovorů a také najít vhodné zázemí pro čekající uchazeče. Dalším návrhem bylo stanovit odpovědnou osobu na prohlídku pracovního místa, aby uchazeči měli možnost si pracoviště shlédnout.

Pro dosažení odbornějšího výběrového pohovoru by organizace měla provádět proškolení tazatelů. Dále byla zjištěna odchylka v tom, kdo by měl vést u THP výběrový rozhovor s uchazečem a kdo jej ve skutečnosti vedl. Bylo tedy doporučeno dbát více na přítomnosti personalisty a vedoucího pracovníka v jednotlivých kolech výběrového pohovoru a dodržovat tento stanovený postup. Pro efektivnější průběh třetího výběrového kola byla navržena výběrová komise. Dotazníkové šetření také ukázalo, že náročnost výběrového řízení byla u obou pozic, tedy dělníka i THP, hodnocena rozdílně, přitom je využíván stejný postup a struktura otázek. Z tohoto důvodu byl navržen dokument „Výběrový pohovor“ pro každou pozici zvlášť.

Mezi procesem výběru uchazeče a jeho následnou adaptací bylo analyzováno rovněž přijímání nového pracovníka. V této oblasti je doporučeno v určitých případech přijímání u dělnických pozic využít služeb personální agentury. Z dotazníku také vyplynulo, že THP by uvítali rychlejší vybavení pracoviště a materiální zajištění. To by mohlo být zajištěno například smlouvou s místním dodavatelem IT technologie a včasnou připraveností organizace.

U adaptace pracovníků na pozici dělníka i THP byly zjištěny poměrně velké rozdíly mezi teoretickým a faktickým procesem. Dotazníkové šetření ukázalo, že organizace nevěnuje

přílišný důraz seznámení nového pracovníka s pracovním kolektivem. Je tedy doporučeno, aby tuto skutečnost nadřazený napravil. Dalším návrhem pro zlepšení adaptace bylo využívat u dělníků dokumentu „Hodnotící pohovor – průběh adaptace“. U THP byla vytvořena „Směrnice o adaptaci“ a zároveň doporučeno využívat původní „Hodnotící pohovor – průběh adaptace“. Poslední doporučení pro organizaci v oblasti lepší adaptace byl návrh, aby bylo při adaptaci využíváno u obou pracovních pozic mentora.

Všechny návrhy a doporučení byly navrženy tak, aby byly realizovatelné a napomohly organizaci v efektivnějším výběru a adaptace nových pracovníků. Tímto byl splněn cíl diplomové práce, jenž byl stanovený v úvodu.



## Seznam použité literatury

### Literatura

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARNOLD, John, Joanne SILVESTER a kol. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [4] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [7] EVANGELU, Jaroslava E. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.
- [8] FOOT, Margarek a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- [9] JANIŠOVÁ Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
- [10] KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER. *Personální management. Řízení – Organizace*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2.
- [11] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [12] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

- [13] KYRIANOVÁ, Hana. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7.
- [14] LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [15] LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- [16] MEDLÍKOVÁ, Olga. *Lektorské dovednosti: Manuál úspěšného lektora*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4336-3.
- [17] SHEA, Gordon F. *Mentoring: How to Develop Successful Mentor Behaviors*. 3.vyd. California: Crisp Publications, 2002. ISBN 1-56052-642-4.
- [18] SIEGEL, Zbyněk. *Sestavte si atraktivní životopis*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2447-8.
- [19] SPONTON, John a Stewart WRIGHT. *Managing assessment centres*. UK: Management Pocketbooks Ltd., 2009. ISBN 978-1-906610-05-0.
- [20] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personality*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [21] ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- [22] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

### **Elektronické zdroje**

- [23] SKANSKA. *Základní informace o společnosti* [on-line]. [30. 12. 2013]. Dostupné z: <http://www.skanska.cz/cz/O-nas/Zakladni-informace-o-spolenosti/>.
- [24] SKANSKA. *Silniční stavitelství* [on-line]. [30. 12. 2013]. Dostupné z: <http://www.skanska.cz/cz/Produkty-Sluzby/Silnicni-stavitelstvi/>.

- [25] SKANSKA. *Strategie* [on-line]. [30. 12. 2013]. Dostupné z: <http://www.skanska.cz/cz/O-nas/Strategie/>.
- [26] SKANSKA. *Náš Etický kodex* [on-line]. [30. 12. 2013]. Dostupné z: <http://www.skanska.cz/cz/O-nas/Nas-Etický-kodex/>.
- [27] SKANSKA. *Politika Pěti nul* [on-line]. [30. 12. 2013]. Dostupné z: <http://www.skanska.cz/O-nas/Udržitelný-rozvoj/Skanska--Udržitelný-rozvoj/Politika-Pti-nul/>.

### **Ostatní zdroje**

Interní dokumenty organizace Staveska

Informační brožury organizace Staveska

## **Seznam zkratk**

AC	assessment centre
ID	invalidní důchod
HR	human resources (manažer lidských zdrojů)
PKS	podnikatelská kolektivní smlouva
ST	divize Silničního stavitelství
THP	technicko-hospodářských pracovníků

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25.4.2014



Bc. Klára Moravčíková

## **Seznam obrázků**

Obrázek 2. 1 Identifikace spolupracovníků s podnikovými cíli a hodnotami.....	22
Obrázek 2. 2 Postup vedoucího při řízení adaptace nového pracovníka.....	30
Obrázek 3. 1 Organizační struktura divize Silničního stavitelství v roce 2013 .....	32
Obrázek 3. 2 Organizační struktura závodu Technologie-betonové vozovky v roce 2014 .....	33

## Seznam grafů

Graf 4.1 Zdroj informací o volné pracovní pozici.....	48
Graf 4.2 Důvod zájmu o pracovní místo .....	49
Graf 4.4 Vyváženost tazatele a uchazeče .....	50
Graf 4.5 Prostor pro dotazy .....	51
Graf 4.6 Připravenost tazatele .....	51
Graf 4.7 Zdroj informací o pracovní pozici .....	52
Graf 4.8 Vedoucí rozhovoru.....	53
Graf 4.9 Dostačující množství informací .....	53
Graf 4.10 Náročnost výběrového řízení .....	54
Graf 4.11 Seznámení s pracovními povinnostmi .....	55
Graf 4.12 Seznámení s ostatními pracovníky.....	55
Graf 4.13 Pracovní atmosféra v průběhu adaptace .....	56
Graf 4.14 Seznámení s adaptačním plánem .....	57
Graf 4.15 Adaptace podle plánu.....	57
Graf 4.16 Asistence zkušeného pracovníka .....	58
Graf 4.17 Důvody odchodu.....	59
Graf 4.18 Pohlaví .....	60
Graf 4.19 Věková struktura.....	61
Graf 4.20 Vzdělání .....	62
Graf 4.21 Pracovní pozice .....	62

## Seznam tabulek

Tabulka 3.1 Důvody nástupu pracovníků v závodu Technologie-betonové vozovky v období 2009-2013.....	35
Tabulka 3.2 Důvody odchodu pracovníků v závodu Technologie-betonové vozovky v období 2009-2013.....	36
Tabulka 3.3 Odchod pracovníků ve zkušební době v závodu Technologie-betonové vozovky v letech 2009-2013.....	46



## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Vstupní list zaměstnance

Příloha č. 2: Osobní dotazník

Příloha č. 3: Vstupní školení o BOZP a PO

Příloha č. 4: Adaptační plán zaměstnance

Příloha č. 5: Dotazník

Příloha č. 6: Výběrové řízení pro pozice dělník a THP

Příloha č. 7: Hodnotící dokument – průběh adaptace

Příloha č. 8: Směrnice o adaptaci

## Přílohy

Příloha č. 1: Vstupní list zaměstnance [interního zdroj organizace]

### Vstupní list

<b>Osobní data</b>								
Příjmení, jméno, titul:								
Rodné číslo:				Dosažené vzdělání:				
Trvalé bydliště:								
Zdravotní pojišťovna:								
<b>Návrh na přijetí</b>								
<b>Divize:</b>			<b>Závod :</b>		<b>Středisko:</b>		<b>Substředisko:</b>	
Servis								
<b>KJ (číslo stavby):</b>					<b>Činnost:</b>			
<b>Na funkci:</b>			<b>Číslo funkce:</b>			<b>Pracovní poměr od:</b>		
Druh PPV: (HPP, DPP, DPČ)			Pracovní úvazek:			Hodiny:		
Pracovní poměr s tříměsíční zkušební lhůtou na dobu: neurčitou – určitou do:								
Místo výkonu práce:				Adresa pracoviště:				
Pravidelné pracoviště pro účely cestovních náhrad:								
Kategorie pracovní čin. (druh rizik) pro lékař. prohlídku:								
<b>Mzdový výměr</b>								
<b>Tarifní stupeň (TH)</b>	<b>Úroveň řízení (Manažer)</b>	<b>Základní mzda v Kč:</b>	<b>%Prémie základ (TH)</b>	<b>Tarifní stupeň (D)</b>	<b>Mzda - hod. sazba (D)</b>	<b>Mzda - měsíční (D)</b>	<b>%Výkon. ohodnocení (D)</b>	<b>Kalendář</b>
<b>Materiální zabezpečení</b>				<b>Zajistí/Schválil</b>		<b>Poznámka</b>		
PC			Ano	Ne	nadřízený			
Notebook			Ano	Ne	nadřízený			
Mobilní telefon + sim karta			Ano	Ne	nadřízený			
Pouze převod telefonního čísla			Ano	Ne	nadřízený			
Osobní vůz:			Ano	Ne	nadřízený			
- soukromé km			Ano	Ne	nadřízený			
Vstupní karta			Ano	Ne	personalista			
Stravování - karta			Ano	Ne	personalista			
- stravenky			Ano	Ne	personalista			
Přístup do dtb ČSN			Ano	Ne	personalista			
Osobní ochranné prostředky			Ano	Ne	nadřízený	Částka:		
S výše uvedenou funkcí souvisí dohoda o odpovědnosti: <b>Ano / Ne</b> (Druh svěřených hospodářských prostředků) :								
<b>Důvod nástupu</b>								
Absolvent ZŠ			Absolvent VŠ nestavební			Občané se změn. prac. schop.		
Absolvent po vyučení stavební			Nástup před dokončením studia			Návrat po rodičovské dovolené		
Absolvent po vyučení nestavební			Změna zaměstnání			Brigáda SŠ		
Absolvent SŠ stavební			Převod mezi společnostmi			Brigáda VŠ		
Absolvent SŠ nestavební			Důchodci - poživ. důchodu			Opakovaný nástup		
Absolvent VŠ stavební			Práce na projektu/ stavbě/ úkolu			Opakovaný nástup starob.důch.		
<b>Forma získání</b>								
Interní zaměstnanec			Inzerce - tisk			Absolvent – bývalý brigádník		
Databáze externích uchazečů			Úřad práce			Veletrh pracovních příležitostí		
Inzerce - Staviska web			Personální agentura			Na základě doporučení		
Inzerce - inzertní portál								

.....  
HR manažer

.....  
ředitel úseku/ závodu

.....  
výkonný ředitel divize/Ř odboru

## Osobní dotazník

Příjmení, jméno, titul .....							
Rodné příjmení .....	Všechna další příjmení .....						
Den, měsíc, rok narození .....	Místo, okres (stát) .....						
Rodné číslo: .....	Rod.stav.....						
<b>Trvalé bydliště</b>							
Místo (obec) .....	PSČ .....						
Ulice .....	Telefon .....						
<b>Kontaktní adresa pro doručování</b>							
Místo (obec) .....	PSČ .....						
Ulice .....	Telefon .....						
<b>Občanský průkaz</b>							
Evid. čís. ....	Platnost do .....						
Vydal .....	Stát. ....						
Dne .....	příslušnost .....						
<b>Pas (vyplňuje pouze cizí státní příslušník)</b>							
Evid. čís. ....	Platnost do .....						
Vydáný .....	Stát. ....						
státem .....	příslušnost .....						
<b>Rodinní příslušníci (žijící ve společné domácnosti)</b>							
Manžel/ka, druh – družka* .....	Rodné číslo .....						
Děti .....	Rodné číslo .....						
.....	Rodné číslo .....						
.....	Rodné číslo .....						
<b>Vzdělání</b>							
	Druh školy, výchovy, obor	Počet tříd (semestrů)	Rok ukončení	Druh zkoušky			
Dokončené	základní						
	střední odborné (vyučení)						
	úplné střední vyučení (učeb. obor s mat.)						
	úplné střední všeobecné						
	úplné střední odborné						
	vyšší odborné						
	vysokoškolské						
	postgrad. studium						
Nedokončené včetně současného studia při zaměstnání							
Dlouhodobé kurzy, odborná školení apod.							
Uveďte další okolnosti charakterizující Vaše další odborné znalosti, dovednosti (řidičský průkaz, vyhláška 50/78Sb., Svářečský nebo jiný průkaz, další certifikáty a osvědčení ), atp.							
<b>Jazykové znalosti</b>							
Jazyk	Začátečník	Mírně pokročilý	Středně pokročilý	Více pokročilý	Pokročilý	Velmi pokročilý	Druh zkoušky
Angličtina							
Němčina							
Ostatní							

\* Nehodící se škrtněte

Znalost práce s PC				
	Základní	Uživatelská	Pokročilá	Další znalosti v oblasti IT: (SAP, AutoCAD, databáze.....)
MS Word				
MS Excel				
MS Power				
Internet				
Průběh předchozích zaměstnání				
(uveďte všechna zaměstnání a samostatnou výdělečnou činnost, voj. a civil. služby, evidenci v úřadu práce, rodičovskou dovolenou)				
Název společnosti	Pracovní zařazení		Od	Do
Zaměstnání v cizině				
Název a adresa cizozemského nositele pojištění	Stát	Od	Do	Cizozem.číslo poj.
Vykonáváte ještě <b>jinou činnost</b> pro jiného zaměstnavatele nebo na vlastní účet?*      Ano      Ne Název firmy, IČ      Od      Předmět činnosti      Vztah <sup>x/</sup>				
Pracoval(a) jste v posledních třech letech u zadavatele <b>veřejných zakázek</b> a měl rozhodovací pravomoc? Název zadavatele (např. Obec.úřad)      Funkce (např. zastupitel, tajemník)      Období od - do				
.....				
Pobíráte <b>důchod</b> ?      Jste <b>osoba se změněnou pracovní schopností</b> ? Druh      Datum výměru      Druh průkazu      Platnost do				
.....				
Máte stanovené <b>srážky ze mzdy</b> např. výživné, půjčky a jiné závazky?*      Ano      Ne Kým      Č.j.				
Ze dne      Ve výši Kč				
Je proti Vám vedeno <b>soudní řízení</b> nebo byl(a) jste trestně stíhán(a)? Uveďte důvod:				
.....				
Prohlašuji, že jsem v současné době pojištěn(a) u <b>zdravotní pojišťovny</b>				
.....				
<b>Mzda na účet:</b> č.ú.      Kód banky				

<sup>x</sup> vztah: na OSVČ, dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti, atd.

Prohlašuji, že jsem nic nezamlčel/a a všechny mnou uvedené údaje jsou pravdivé.

V ..... dne .....

.....  
podpis

## **Vstupní školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**

Jméno, příjmení, titul: .....

Přijat jako: ....., datum provedení vstupního školení: .....

Vstupní školení bezpečnosti práce se provádí u nově přijímaných zaměstnanců do pracovního poměru a u osob, které se zaměstnavatelem uzavřely dohodu o pracovní činnosti nebo dohodu o provedení práce.  
Školení se provádí v souladu s §103 zákona č. 262/2006 Sb., v platném znění, Zákoník práce a ostatními § a souvisejícími právními předpisy a v souladu s interními předpisy zaměstnavatele.

### **Osnova:**

#### **I. Všeobecné zásady a povinnosti v BOZP**

1. Při chůzi v objektech a na pracovištích je zaměstnanec povinen si počínat opatrně, používat výhradně určených cest, schodišť, vchodů a východů a nezdržovat se na pracovištích, které nesouvisí s jeho pracovní činností.
2. Zaměstnanec je povinen provádět pouze práci, která mu byla určena nadřízeným vedoucím zaměstnancem nebo souvisí s plněním pracovních úkolů podle odbornosti a v návaznosti na pracovní smlouvu.
3. Na svém pracovišti musí zaměstnanec udržovat pořádek nejen vzhledem k BOZP a případné technické nebo jiné nedostatky neodkladně oznamovat svému nadřízenému.
4. Jakékoli zásahy do technických zařízení (elektrická instalace, plynové rozvody, zdvihací nebo tlaková zařízení apod.) smí provádět pouze zaměstnanec s příslušnou kvalifikací a pouze po předchozím souhlasu odpovědného vedoucího zaměstnance.
5. Používat elektrické přístroje a zařízení smí pouze ten, kdo byl prokazatelně seznámen s návodem k použití výrobce a zejména pak s možným ohrožením zdraví u každého používaného přístroje nebo zařízeními. Obecně nejvyšší rizika ohrožení zdraví a života jsou při poškození elektrických šňůrových přívodních kabelů a poškození krytů přístrojů a zařízení.

#### **II. Základní povinnosti zaměstnance v BOZP**

Každý zaměstnanec je povinen dbát podle svých možností o svou vlastní bezpečnost, o své zdraví i o bezpečnost a zdraví osob, kterých se bezprostředně dotýká jeho jednání, případně opomenutí při práci. Znalost předpisů a požadavků zaměstnavatele k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je nedílnou a trvalou součástí kvalifikačních předpokladů zaměstnance. Jméno určeného zástupce pro oblast bezpečnosti práce (§ 108ZP) je – vyvěšeno na pracovišti na místě přístupném všem zaměstnancům. Tomuto zaměstnanci můžete podávat stížnosti nebo podněty pro zlepšení BOZP na Vašem pracovišti.

Zaměstnanec je zejména povinen:

- účastnit se školení zajišťovaných zaměstnavatelem v zájmu BOZP a podrobit se ověření jejich znalostí,
- podrobit se stanoveným lékařským prohlídkám a vyšetřením,
- dodržovat právní a ostatní předpisy a pokyny zaměstnavatele k zajištění BOZP, s nimiž byl řádně seznámen, a řídit se zásadami bezpečného chování na pracovišti a informacemi zaměstnavatele,
- dodržovat při práci stanovené pracovní postupy, používat stanovené pracovní prostředky, dopravní prostředky, OOPP a ochranná zařízení a tato svévolně neměnit a nevyřazovat z provozu,
- nepožívat alkoholické nápoje a nezneužívat jiné návykové látky na pracovištích zaměstnavatele a v pracovní době i mimo tato pracoviště, nevstupovat pod jejich vlivem na pracoviště zaměstnavatele,
- bezodkladně oznamovat svému nadřízenému svůj pracovní úraz, pokud mu to jeho zdravotní stav dovolí, a pracovní úraz jiné osoby, jehož byl svědkem, a spolupracovat při vyšetřování jeho příčin,
- podrobit se na pokyn příslušného vedoucího zaměstnance zjištění, zda není pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek.

#### **III. Ostatní informace**

1. Seznámení zaměstnance s kategorizací prací a s jeho zařazením do kategorie stanovené dle jeho pracovního zařazení.
2. Seznámení s Pracovním řádem zaměstnavatele.
3. Seznámení se specifickými požadavky na zajištění BOZP vykonávané činnosti podle pracovního zařazení.
4. Seznámení s bezpečnostními a hygienickými požadavky na pracoviště podle pracovního zařazení.
5. Seznámení s kolektivní smlouvou.
6. Seznámení s politikou BOZP.
7. Kategorie pracovní činnosti: .....

Podpis proškoleného zaměstnance

Jméno a podpis školitele

# Vstupní školení požární ochrany

Jméno, příjmení, titul: .....

Přijat jako: ....., datum provedení vstupního školení: .....

Vstupní školení požární ochrany se provádí u nově přijímaných zaměstnanců do pracovního poměru a u osob, které se zaměstnavatelem uzavřely dohodu o pracovní činnosti nebo dohodu o provedení práce.

Školení se provádí v souladu s zákonem č.262/2006 Sb., Zákoník práce, v platném znění, §16 a ostatními souvisejícími §§ zákona č.133/1985 Sb., v platném znění, O požární ochraně a §23 a ostatními souvisejícími §§ vyhlášky č.246/2001 Sb., v platném znění, O požární prevenci.

## **Osnova školení:**

### **I. Všeobecné zásady a povinnosti v PO**

Každý je povinen počínat si tak, aby nezavdal příčinu ke vzniku požáru, neohrozil život a zdraví osob, zvířata a majetek; při zdolávání požárů, živelních pohrom a jiných mimořádných událostí je povinen poskytovat přiměřenou osobní pomoc, nevystaví-li tím vážnému nebezpečí nebo ohrožení sebe nebo osoby blízké anebo nebrání-li mu v tom důležitá okolnost.

V souvislosti se zdoláváním požáru je každý povinen provést nutná opatření pro záchranu ohrožených osob, uhasit požár, jestliže je to možné, nebo provést nutná opatření k zamezení jeho šíření, ohlásit neodkladně na určeném místě zjištěný požár nebo zabezpečit jeho ohlášení a poskytnout osobní a věcnou pomoc (např. dopravní prostředky, spojová zařízení) jednotce požární ochrany na výzvu velitele zásahu.

Zaměstnanec je povinen počínat si tak, aby nedocházelo ke vzniku požáru, zejména při používání tepelných, elektrických, plynových a jiných spotřebičů, při skladování a používání hořlavých nebo požárně nebezpečných látek, manipulaci s nimi nebo s otevřeným ohněm či jiným zdrojem zapálení, plnit příkazy a dodržovat zákazy týkající se požární ochrany na označených místech, vytvářet v prostorách ve svém užívání podmínky pro rychlé zdolání požáru a pro záchranné práce, dodržovat podmínky nebo návody vztahující se k požární bezpečnosti výrobků nebo činností.

Zaměstnanec nesmí vědomě bezdůvodně přivolat jednotku požární ochrany nebo zneužít linku tísňového volání, provádět práce, které mohou vést ke vzniku požáru, pokud nemá odbornou způsobilost požadovanou pro výkon takových prací, poškozovat, zneužívat nebo jiným způsobem znemožňovat použití hasicích přístrojů nebo jiných věcných prostředků požární ochrany a požárně bezpečnostních zařízení, omezit nebo znemožnit použití označených nástupních ploch pro požární techniku.

### **II. Požární nebezpečí na pracovištích – nejčastější příčiny vzniku požáru**

- **Nedodržení zákazů a příkazů platných na pracovišti (např. zákaz kouření a manipulace s otevřeným ohněm)**
- **Provozování nepovolených tepelných spotřebičů na nevhodných místech**
- **Používání poškozených přístrojů a zařízení, zejména elektrických**
- **Nedbalosti při používání tepelných spotřebičů, zejména nevypnutí spotřebiče, nedodržení bezpečné vzdálenosti, zakrývání otvorů pro odvod tepla**
- **Neodborné zásahy do rozvodů a instalací (elektrické, plynové)**
- **Nedodržení bezpečnostních předpisů pro skladování a manipulaci s nebezpečnými látkami a přípravky**

### **III. Použití hasicích přístrojů**

Všeobecně: po uvolnění z držáku se odstraní pojistka a stisknutím ovládacího zařízení u přístrojů pod stálým tlakem nebo úderem na nárazník u přístrojů s tlakovou patronou se hasicí přístroj uvede do provozu. Průměrný dostřik ručních hasicích přístrojů je cca 10 m.

Vodní ruční hasicí přístroj: používá se především pro hašení požárů dřeva, papíru, textilu a jiných hořlavých látek mimo hořlavých kapalin a zařízení nebo prostorů kde se vyskytují zařízení pod elektrickým napětím

Práškový ruční hasicí přístroj: přístrojem se mohou hasit organické látky, hořlavé kapaliny, hořlavé plyny a elektrická zařízení pod napětím do 1000V. Nesmí se použít pro hašení požáru drobných částíček (piliny, prach, lehké drcené materiály)

Sněhový (CO<sub>2</sub>) ruční hasicí přístroj: přístrojem se mohou hasit organické látky, hořlavé kapaliny, hořlavé plyny a elektrická zařízení pod napětím. Nesmí se použít pro hašení požáru drobných částíček (piliny, prach, lehké drcené materiály)

### **III ostatní informace**

S požární dokumentací, která se Vás bude týkat na Vašem pracovišti, jako požárně poplachové směrnice, požární řady pracoviště, evakuační plán, zařazení pracoviště do kategorie požárního nebezpečí, rozmístění hasicích přístrojů a pod, budete seznámen při nástupu na pracoviště, vaším nadřízeným vedoucím zaměstnancem.

Podpis proškoleného zaměstnance

Jméno a podpis školitele

## Plán adaptačního procesu zaměstnance (absolventa)

Jméno:	Datum nástupu:	Datum ukončení adaptace:
--------	----------------	--------------------------

### Smysl adaptace

Usnadnit, zkvalitnit a zrychlit odbornou i sociální adaptaci nového zaměstnance, zaměřenou zejména k tomu, aby:

- co nejlépe zvládl nároky a požadavky na svou budoucí pozici
- bezproblémově se začlenil do skupiny (týmu spolupracovníků)
- získal perspektivu stabilizace a dalšího růstu – osobního, odborného, jazykového, zkušenostního.

### Pracovněprávní administrativní kroky a základní informace

Název akce v rámci AP	Datum realizace	Podpis nového zaměstnance/zajišťujícího zaměstnance	Zajišťuje:
Obecné seznámení se společností/předání Základních informací pro nové zaměstnance Skanska			Personální útvar , příslušná personalistka
Informace pro zaměstnance – podpis, Předání/odkaz na dokumenty na Intranetu: Kolektivní smlouva, Mzdový předpis, Organizační řád, Pracovní řád a platná dokumentace			Personální útvar , příslušná personalistka
Etický kodex Skanska			PÚ, přísl. personalistka
Poučení zaměstnance ve věci zpracování osobních údajů k jeho osobě (ochrany OÚ)			PÚ, přísl. personalistka
Ochrana obchodního tajemství			PÚ, přísl. personalistka
Vstupní školení BOZ a PO			PÚ, přísl. personalistka
<b>Vstupní rozhovor s nadřízeným</b> Jméno nadřízeného: Funkce nadřízeného: Seznámení s rozsahem činností, které bude nový zaměstnanec zabezpečovat.			Nadřízený
<b>Stanovení garanta (případně gestora)</b> Jméno : Funkce :			Nadřízený
<b>Přidělení mentora</b> (pokud je to možné) Jméno : Funkce :			Nadřízený ve spolupráci s odborným ředitelem/ředitelem direkce
Seznámení s kolektivem na pracovišti			Nadřízený
Setkání s vedením direkce/závodu (doporučený termín: do 1 měsíce od nástupu)			Nadřízený
Environmentální politika skupiny Skanska v ČR a SR Politika jakosti skupiny Skanska v ČR a SR Politika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci skupiny Skanska			Odbor řízení jakosti, EMS, BOZ a PO
Setkání s vedoucím odboru (dle vlastního výběru). Termín si dohodne zaměstnanec.			zaměstnanec
Setkání s vedením Divize DS a.s. (do 6 měsíců od nástupu)			Personální útvar
Setkání s GR Skanska CZ a.s. (do 6 měsíců od nástupu)			Personální útvar
DC (u vybraných pozic nejdříve po 2.roce zaměstnání)			Personální útvar
Plánu individuálního rozvoje na dobu 1-2 roků (do 1 roku po nástupu -viz. pravidelné hodnocení THZ)			Personální útvar
Rotace absolventů VŠ, obor KD (výroba-příprava)			Ředitel direkce/ závodu /přímý nadřízený

Dne:

Převzal (podpis zaměstnance):

## Hodnoticí rozhovory - průběh adaptace

Rozhovor s novým zaměstnancem (absolventem) nejpozději 8-10. týden od nástupu, tj. před skončením zkušební lhůty.

Datum	Stručné zhodnocení uplynulého období, tj. od : <span style="float: right;">do:</span>
Vyjádření zaměstnance:	
Pracovní poměr pokračuje/bude ukončen z důvodu:	
Plán AP na dalších 6-9 měsíců (výpis činností):	
Návrh na zařazení do funkce ode dne:	Od: <span style="margin-left: 100px;">Název funkce:</span> <span style="float: right;">OÚ/závod:</span>
Podpisy: - garanta - zaměstnance	

II. Rozhovor s novým zaměstnancem (absolventem) nejpozději do 12 měsíců od nástupu – v rámci pravidelného ročního hodnocení THZ (viz. Sm. SDS č. 7140-02, „Hodnocení zaměstnanců“)

Datum	Stručné zhodnocení uplynulého období, tj. od : <span style="float: right;">do:</span>
Vyjádření zaměstnance:	
Pracovní poměr pokračuje/bude ukončen z důvodu:	
Návrh rotace/ potřeba prodloužení „Plánu AP“ o dalších 12 měsíců (výpis činností):	
Návrh na zařazení do funkce ode dne:	Od: <span style="margin-left: 100px;">Název funkce:</span> <span style="float: right;">OÚ/závod:</span>
Podpisy: - garanta - zaměstnance - personálního ředitele	



## **Dotazník**

Vážení respondenti,

jsem studentkou Ekonomické fakulty, VŠB – TU Ostrava a v rámci mé diplomové práce byl vypracován následující dotazník, jenž se Vám nyní dostává do rukou. Jeho výsledky budou použity pouze a výhradně k potřebám zpracování práce. Dotazník je anonymní a obsahuje 18 otázek.

Postup správného vyplnění dotazníku:

- pokud není uvedeno jinak, zakroužkujte, prosím vždy jen jednu z uvedených odpovědí.

Děkuji za Váš čas a vyplnění.

Bc. Klára Moravčíková

**1. Odkud jste se o volné pracovní pozici dozvěděl/a?**

- a) stránky firmy
- b) známí, přátelé
- c) internet
- d) noviny, tisk
- e) agentura
- f) úřad práce

**2. Co Vás na inzerátu zaujalo, že jste se rozhodl/a na něj odpovědět? (můžete uvést více odpovědí)**

- a) uplatnění znalostí získaných studiem
- b) zajímavá pracovní náplň
- c) získání zkušeností
- d) nabídka dalšího vzdělávání
- e) peněžní ohodnocení (zaměstnanecké benefity)
- f) možnost kariérního postupu

g) jiné (uveďte, prosím) .....

**3. Jak byste zhodnotil/a průběh pohovoru?** (zakroužkujte, prosím, od 1 do 5 jako ve škole, kde 1 je nejlepší a 5 nejhorší)

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| a) příjemné klidné prostředí či atmosféra | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) rozhovor mezi tazatelem a uchazečem    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) prostor pro otázky uchazeče            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) připravený tazatel                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) získání informací o pracovním místě    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**4. Kdo vedl Váš pohovor?**

- a) vedoucí zaměstnanec
- b) personalista/ka
- c) vedoucí zaměstnanec i personalista/ka zároveň

**5. Chyběly Vám informace?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**6. Bylo pro Vás výběrové řízení náročné?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**7. Byl/a jste po příchodu do zaměstnání seznámen/a se svými pracovními povinnostmi?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**8. Byl/a jste po příchodu do zaměstnání seznámen s ostatními zaměstnanci?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**9. Jak se k Vám v průběhu adaptace chovali ostatní zaměstnanci, jaká byla pracovní atmosféra?**

- a) přátelská
- b) neutrální
- c) napjatá
- d) nepřátelská

**10. Seznámil Vás nadřízený nebo personalista s adaptačním plánem?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**11. Pokud jste byl/a seznámen/a, probíhala adaptace podle plánu?** (Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a spíše ne nebo ne, neodpovídejte na tuto otázku, prosím)

- a) ano, pravidelně dle adaptačního plánu
- b) ano, občas, nepravidelně
- c) ano, po upozornění/vyžádání zaměstnance
- d) ne, ani po upozornění/vyžádání zaměstnance
- e) ne, vůbec dle plánu, (vypište, prosím rozpor s adaptačním plánem)

.....  
.....  
.....

**12. Byl Vám v průběhu adaptace k dispozici pracovník organizace (např. mentor, garant, nadřízený nebo odborný ředitel)<sup>2</sup>, na kterého jste se mohl/a obrátit?**

a) rozhodně ano (vypište, prosím kdo konkrétně)

.....

b) spíše ano (vypište, prosím kdo konkrétně)

.....

c) spíše ne (vypište, prosím kdo konkrétně)

.....

d) ne, nikdo

**13. Jaký důvod by Vás mohl přinutit opustit Vaši práci? (může uvést více odpovědí)**

a) vysoké pracovní nároky

b) vztahy na pracovišti

c) nedostatečné finanční ohodnocení

d) nedodržení adaptačního plánu

e) odlišné představy o své práci

f) jiné (uveďte, prosím) .....

**14. Co byste změnil/a u výběrového pohovoru a u adaptace? (uveďte, prosím)**

.....

.....

.....

**15. Pohlaví?**

a) muž

b) žena

**16. Věk?**

a) do 20 let

b) 21-30

---

<sup>2</sup> **Mentor** nebo-li instruktor, mravokárce, který dozírá, vede a zapracovává nové pracovníky, uvádění je do pracovního procesu, filozofie organizace a systémů.

**Garant** je metodický pracovník, zodpovědný za metodickou a odbornou úroveň svěřené oblasti a její rozvoj.

- c) 31-40
- d) 41-50
- e) 50 a více

**17. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) základní
- b) vyučení s výučním listem
- c) vyučení s maturitou
- d) středoškolské
- e) vysokoškolské bakalářské
- f) vysokoškolské magisterské, inženýrské nebo vyšší

**18. Na jaké pracovní pozici pracujete?**

- a) dělník
- b) THP

**Výběrové řízení pro pozice „dělník“ konané dne .....**

**Název pracovní pozice:** \_\_\_\_\_

**Jméno, příjmení, titul:** \_\_\_\_\_

1. doplnění informací uvedených v životopise:
2. sdělí svých silných a slabých stránek (co považuje v posledním roce za úspěch/neúspěch):
3. v čem vidíte svůj největší přínos pro naši společnost?
4. sdělí, zda mobilita, nebude problémem s ohledem na rodinné zázemí a s ohledem na zdravotní stav:
5. sdělí, proč si myslíte, že jste nejvhodnějším kandidátem?
6. sdělí svojí představu o mzdě, za niž jste ochoten pracovat:  
minimum, za něž jste ochoten nastoupit:
7. sdělí, ke kterému datu můžete nastoupit, jak rychle může ukončit dosavadní závazky, případně je vykonávat souběžně s novou funkcí po vymezenou dobu:
8. byl jste někdy trestně stíhán, máte čistý výpis z RT?
9. zhodnocení celkového vystupování uchazeče:

Další dotazy členů výběrové komise:

Dotazy uchazeče: (předání informací o systémech Stavesky, o benefitech z PKS, o pracovišti a další)

## Výběrové řízení pro pozice „THP“ konané dne .....

Název pracovní pozice: \_\_\_\_\_

Jméno, příjmení, titul: \_\_\_\_\_

1. doplnění informací uvedených v životopise, u absolventa téma bakalářské či diplomové práce:
2. co víte o naší společnosti?
3. sdělí svých silných a slabých stránek (co považuje v posledním roce za úspěch/neúspěch):
4. jaké máte profesní cíle v horizontu 1 – 5 let?
5. jaká byla Vaše pracovní náplň a zodpovědnosti v posledním zaměstnání?
6. co je Vaše vysněná práce, co očekáváte od změny pracovního místa?
7. sdělí, proč si myslíte, že jste nejvhodnějším kandidátem? Čím podpoříte svá tvrzení, co Vás motivuje, abyste podal 100 % výkon?
8. sdělí, jaké jsou jazykové znalosti? (přezkoušení AJ – téma: favorite job, diplomka, smlouva, náplň práce):
9. sdělí svoji představu o mzdě, za niž jste ochoten pracovat:  
minimum, za něž jste ochoten nastoupit:  
jaký očekáváte nárůst v období cca 2-5 let:
10. sdělí, ke kterému datu můžete nastoupit, jak rychle může ukončit dosavadní závazky, případně je vykonávat souběžně s novou funkcí po vymezenou dobu:
11. zhodnocení celkového vystupování uchazeče:

Další dotazy členů výběrové komise:

Dotazy uchazeče: (předání informací o systémech Stavesky, o benefitech z PKS, o pracovišti a další)

Příloha č. 7: Hodnoticí dokument – průběh adaptace [vlastní zpracování na základě interního zdroje organizace]

## Hodnoticí dokument - průběh adaptace

### I. Rozhovor s novým zaměstnancem (dělníkem) nejpozději 8-10. týden od nástupu, tj. před skončením zkušební lhůty.

Datum	Stručné zhodnocení uplynulého období, tj. od : do:
Vyjádření zaměstnance:	
Pracovní poměr pokračuje/bude ukončen z důvodu:	
Plán AP na dalších 6-9 měsíců (výpis činností):	
Návrh na zařazení do funkce ode dne:	Od:                                      Název funkce: OÚ/závod:
Podpisy: - mentora - zaměstnance	

### II. Rozhovor s novým zaměstnancem (dělníkem) nejpozději do 10 měsíců od nástupu

Datum	Stručné zhodnocení uplynulého období, tj. od : do:
Vyjádření zaměstnance:	
Pracovní poměr pokračuje/bude ukončen z důvodu:	
Návrh na prodloužení „Průběhu adaptace“ (výpis činností, na dobu):	
Návrh na zařazení do funkce ode dne:	Od:                                      Název funkce: OÚ/závod:
Podpisy: - mentora - zaměstnance - personálního ředitele	



### **Směrnice o adaptaci**

Věc: **Nástup nového zaměstnance**

Jméno, příjmení, titul: \_\_\_\_\_

Datum zahájení: \_\_\_\_\_ Datum ukončení: \_\_\_\_\_

**Odpovědný pracovník:** Personální ředitel, HR manažer, personální specialista, nadřízený (mistr, vedoucí čety), mentor.

- |  |
|--|
| 1. Personální oddělení zajistí nejpozději v den nástupu nového zaměstnance podepsání pracovní smlouvy.   |
| 2. Personální specialista zajistí předání kopie pracovní smlouvy a ostatních dokumentů.  |
| 3. Přímý nadřízený seznámí nového zaměstnance s mentorem.  |
| 4. Mentor seznámí nového zaměstnance se strukturou společnosti, se všemi zaměstnanci, s filozofií organizace.  |
| 5. Mentor napomáhá zapracovat nového zaměstnance nejméně po dobu tří měsíců od jeho nástupu do společnosti. Mentor seznámí nového zaměstnance s cíli společnosti, její kulturou a vnitřními předpisy. Mentor pomáhá novému zaměstnanci pochopit jeho odpovědnost, pravomoci a pracovní priority vyplývající z jeho pracovní pozice v organizaci. |
| 6. Mentor uvede nového zaměstnance na pracovní místo.  |
| 7. Personální specialista nebo nadřízený zajistí předání pracovních pomůcek či materiálního zajištění novému zaměstnanci v dohodnutém rozsahu. Seznam poskytnutých předmětů je uveden v nástupním listu zaměstnance.   |
| 8. Personální specialista nebo nadřízený zajistí, aby bylo pro nového zaměstnance připraveno včas pracovní místo.  |